

Francisca da Silva Teixeira

# **Plano de comunicação do projeto *Gitscale* para a Web Summit**

Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre em Direção Comercial e  
*Marketing*

Orientador: Professor Doutor Victor Manuel Domingos Tavares

**Instituto Superior de Administração e Gestão**

Porto, fevereiro de 2019

## Declaração de Honra

Eu, Francisca da Silva Teixeira abaixo assinado(a), aluno(a) do mestrado em Direção Comercial e *Marketing* do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 181240012, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 28/02/2019

  
\_\_\_\_\_

## Agradecimentos

Começo por agradecer à minha família, aos meus amigos e ao meu namorado pelo apoio incondicional que me deram durante todo o estágio e percurso académico.

Gostaria, igualmente, de agradecer às pessoas que me ajudaram a crescer a nível profissional e que confiaram em mim desde o início, mesmo não estando na minha área de conforto, em particular Isabel Fonseca e Diogo Pereira.

Um especial agradecimento aos meus colegas de escritório, Nelson Silva e Luís Correia, por não se cansarem de mim, das minhas brincadeiras e perguntas, por fazerem com que os dias passasses muito mais rápidos e por me proporcionarem um excelente ambiente de trabalho.

Gostaria de agradecer ao ISAG, especialmente à Dr. Armandina Rodrigues, por me ter apoiado nas decisões dos estágios ao longo de todo o meu percurso académico, ajudando-me a escolher sítios onde me senti bem e onde aprendi muito.

Por último, queria agradecer ao professor Bruno Vieira pelo seu contributo a nível técnico, e ao Professor Doutor Victor Tavares que, para além de ter tornado este estágio possível, contribuiu para o meu sucesso com a sua exigência, disponibilidade e preocupação durante todo o estágio curricular.

## Resumo

O relatório pretende demonstrar a relevância de um plano de comunicação numa *startup*, que está integrada num mercado cada vez mais saturado.

Ermano (2013) defende que um plano de comunicação para *startups* é pensado de uma maneira diferente, pois estas crescem rapidamente e, um plano normal, não acompanha esse crescimento.

Sendo a realidade das *startups* diferente, este relatório constata que estas têm necessidade de estratégias excecionais, personalizadas e que vão de encontro à sua realidade.

O estudo realizado tem como objetivo perceber a capacidade de crescimento de um projeto de *Open Source*, o *Gitscale*, e como é que este é visto pelos utilizadores, investidores e criadores de *software*.

O relatório foi elaborado com base em revisão de literatura e pesquisa de campo.

A revisão de literatura foi feita através da plataforma ABI/INFORM e RCCAP, para consulta de relatórios de estágio, teses e dissertações, e para recolha de informação presente em artigos científicos relevantes. Posteriormente, foi realizado um questionário *online* como suporte à elaboração do plano de comunicação, permitindo conhecer o perfil do consumidor.

Este estudo indicou que o projeto deverá ser bem-recebido por parte da comunidade *Open Source*, e que a empresa tem os requisitos para crescer e sobreviver no mercado.

Através do mesmo, foi possível recolher a informação pretendida, mas deixa em aberto uma futura investigação sobre o interesse em termos da sua contribuição para projetos *Open Source*.

Palavras-chave: Plano de Comunicação, *Software*, *Startup*, *Web Summit*.

## Abstract

The report aims to demonstrate the relevance of a communication plan in a startup, which is integrated into an increasingly saturated market.

Ermano (2013) argues that a communication plan for startups is thought in a different way, as these grow rapidly and, a normal plan, does not follow this growth.

Being the reality of startups different, this report finds that they need exceptional strategies, customized and that go against their reality.

The study aims to realize the growth capacity of an Open Source project, Gitscale, and how it is viewed by users, investors and software developers.

The report was prepared based on literature review and field research.

The literature review was done through the ABI / INFORM and RCCAP platform, for consultation of internship reports, theses and dissertations, and for the collection of information present in relevant scientific articles. Subsequently, an online questionnaire was carried out to support the elaboration of the communication plan, allowing to know the profile of the consumer.

This study indicated that the project should be well received by the Open Source community, and that the company has the requirements to grow and survive in the market.

Through it, it was possible to collect the information intended, but leaves open a future research on the interest in terms of its contribution to Open Source projects.

Key-words: Communication plan, Software, Startup, Web Summit.

## Índice

|  |      |
|--|------|
| Agradecimentos.....                            | i    |
| Resumo .....                                   | ii   |
| Abstract .....                                 | iii  |
| Lista de abreviaturas e siglas.....            | vi   |
| Índice de figuras .....                        | vii  |
| Índice de tabelas.....                         | viii |
| Índice de gráficos.....                        | viii |
| Índice de anexos.....                          | ix   |
| 1. Introdução.....                             | 1    |
| 1.1. Enquadramento do trabalho .....           | 1    |
| 1.2. Definição dos objetivos .....             | 2    |
| 1.3. Metodologia .....                         | 3    |
| 1.4. Estrutura.....                            | 3    |
| 2. Diagnóstico da empresa e problemática ..... | 5    |
| 2.1. Análise da empresa.....                   | 5    |
| 2.1.1. Análise interna .....                   | 5    |
| 2.1.2. A organização .....                     | 5    |
| 2.1.3. Posicionamento .....                    | 6    |
| 2.1.4. Recursos Humanos.....                   | 6    |
| 2.1.5. Parcerias.....                          | 6    |
| 2.1.6. <i>Marketing-mix</i> .....              | 7    |
| 2.1.7. Comunicação.....                        | 7    |
| 2.1.8. Público-alvo .....                      | 7    |
| 2.1.9. Análise Externa.....                    | 8    |
| 2.1.10. Análise SWOT .....                     | 9    |
| 2.2. A problemática.....                       | 11   |
| 3. Enquadramento técnico e científico .....    | 12   |
| 3.1. <i>Marketing</i> .....                    | 12   |
| 3.1.1. Abordagem de <i>Marketing</i> .....     | 13   |
| 3.1.1.1. Segmentação de mercado.....           | 13   |
| 3.1.1.2. Criação de valor .....                | 13   |
| 3.1.1.3. Elementos do plano de Marketing.....  | 14   |
| 3.1.1.4. Marketing mix .....                   | 14   |

|            |  |    |
|------------|--|----|
| 3.1.2.     | <i>Marketing Digital</i> .....   | 16 |
| 3.2.       | Modelo <i>Open Source</i> .....  | 18 |
| 3.2.1.     | OSS como uma fonte-chave: criação de valor para o consumidor .....       | 20 |
| 3.3.       | Plano de comunicação .....   | 21 |
| 3.3.1.     | Natureza e importância da comunicação.....                               | 21 |
| 3.3.2.     | Definição do plano de comunicação.....                                   | 27 |
| 4.         | Metodologia, atividades desenvolvidas e contributos para a empresa ..... | 32 |
| 4.1.       | Metodologia e cronograma .....   | 32 |
| 4.2.       | Atividades desenvolvidas.....  | 33 |
| 4.2.1.     | Plano de comunicação .....   | 34 |
| 4.2.1.1.   | Análise da situação .....  | 35 |
| 4.2.1.1.1. | A Empresa.....   | 35 |
| 4.2.1.1.2. | O Mercado.....   | 37 |
| 4.2.1.1.3. | Públicos.....  | 40 |
| 4.2.1.1.4. | Concorrência .....   | 40 |
| 4.2.1.1.5. | O serviço .....  | 42 |
| 4.2.1.1.6. | Distribuição.....  | 42 |
| 4.2.1.1.7. | CIM .....  | 42 |
| 4.2.1.2.   | Definição dos Objetivos e do Posicionamento .....                        | 45 |
| 4.2.1.2.1. | Objetivos .....  | 45 |
| 4.2.1.2.2. | Posicionamento.....  | 45 |
| 4.2.1.3.   | Seleção dos Públicos-alvo e das Técnicas de Comunicação.....             | 46 |
| 4.2.1.4.   | Definição da Mensagem .....  | 46 |
| 4.2.1.5.   | Escolha dos Canais de Comunicação .....                                  | 47 |
| 4.2.1.6.   | Calendarização e Quantificação .....                                     | 50 |
| 4.2.1.7.   | Execução do Plano.....   | 51 |
| 4.2.1.8.   | Avaliação de resultados.....   | 52 |
| 4.3.       | Contributos para a empresa .....   | 52 |
| 5.         | Reflexão e autoavaliação do trabalho .....                               | 53 |
| 6.         | Conclusão.....   | 55 |
|            | Referências bibliográficas .....   | 56 |
|            | Webgrafia .....  | 58 |
|            | Anexos .....   | 59 |

## Lista de abreviaturas e siglas

**Dev** - *Developer*

**OSS** – *Open Source Software*

**RCCAP** - Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal



## Índice de figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 Organograma da Luminara.....  | 6  |
| Figura 2 Tendência do termo <i>Open Source</i> (Mundial).....                            | 9  |
| Figura 3 Tendência do termo <i>Open Source</i> (Portugal).....                           | 9  |
| Figura 4 Teoria da Comunicação.....  | 25 |
| Figura 5 Modelo conceptual de um plano de comunicação integrada de <i>Marketing</i> .... | 27 |
| Figura 6 Teoria da comunicação (Posicionamento).....                                     | 28 |
| Figura 7 Plano de Comunicação: guião prático.....  | 29 |

## Índice de imagens

|   |    |
|---|----|
| Imagem 1 Logotipo do projeto <i>Gitscale</i> .....                    | 35 |
| Imagem 2 Intervalo de idades de empresários de pequenas empresas..... | 37 |
| Imagem 3 Motivação para abrir um negócio (Sexo feminino).....         | 38 |
| Imagem 4 Desafios dos proprietários de um negócio pequeno.....        | 39 |
| Imagem 5 <i>Layout</i> do <i>website Gitscale</i> .....               | 43 |
| Imagem 6 <i>Twitter</i> do <i>Gitscale</i> .....                      | 44 |
| Imagem 7 <i>Medium</i> do <i>Gitscale</i> .....                       | 44 |
| Imagem 8 <i>Linkedin</i> do <i>Gitscale</i> .....                     | 45 |
| Imagem 9 Informação sobre o <i>Gitscale - website</i> .....           | 48 |
| Imagem 10 Perfil <i>Gitscale</i> no <i>Medium</i> .....               | 49 |
| Imagem 11 Perfil <i>Gitscale</i> no <i>Twitter</i> .....              | 49 |
| Imagem 12 Perfil <i>Gitscale</i> no <i>Linkedin</i> .....             | 50 |

## Índice de tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 Análise SWOT da Luminara.....  | 10 |
| Tabela 2 Os diferentes focos do <i>Marketing</i> .....                        | 13 |
| Tabela 3 Etapas do plano de <i>Marketing</i> .....                            | 14 |
| Tabela 4 Classificação de licença de <i>Open Source</i> .....                 | 19 |
| Tabela 5 Etapas do plano de <i>Marketing</i> .....                            | 24 |
| Tabela 6 Modalidades de Comunicação.....                                      | 26 |
| Tabela 7 Variáveis das dimensões de diferenciação.....                        | 29 |
| Tabela 8 Cronograma da elaboração do relatório final de estágio .....         | 33 |
| Tabela 9 Atividades desenvolvidas, metodologias e competências aplicadas..... | 34 |
| Tabela 10 Técnicas de comunicação, ação e público-alvo.....                   | 46 |
| Tabela 11 Preço global da participação na <i>Web Summit</i> .....             | 50 |
| Tabela 12 Calendarização.....   | 51 |

## Índice de gráficos

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 OSS vs Licença de proprietário.....                       | 21 |
| Gráfico 2 Proprietários de uma <i>startup</i> (2018).....           | 38 |
| Gráfico 3 Nível de felicidade de um proprietário de um negócio..... | 39 |
| Gráfico 4 Venda de produtos e serviços OSS.....                     | 40 |

## Índice de anexos

|   |    |
|---|----|
| Anexo 1 Cartão-de-visita do projeto <i>Gitscale</i> ..... | 61 |
| Anexo 2 Ícone do <i>Gitscale</i> .....                    | 61 |
| Anexo 3 <i>Gitscale</i> na <i>Web Summit</i> .....        | 62 |

## 1. Introdução

Este trabalho foi realizado no âmbito do Mestrado de Direção Comercial e *Marketing* para obtenção do título de mestre. A escolha de realizar um estágio foi tomada por ser mais prático e por ser uma forma de enquadramento no mercado do trabalho.

O estágio foi realizado na empresa Luminara, num dos seus escritórios do Porto. Tendo início no dia 10 de setembro e término no dia 20 de novembro de 2018, foram cumpridas as 400 horas obrigatórias. Foram horas de trabalho que me permitiram descobrir diferentes vertentes do *Marketing* e diferentes formas de aplicar os conhecimentos anteriormente adquirido nas unidades curriculares do mestrado.

Com este, aprofundei os meus conhecimentos e alarguei os meus horizontes, ao ter-me deparado com o desafio de colaborar na elaboração de raiz de um plano de comunicação para uma empresa de desenvolvimento de *software*. E tive o privilégio de ajudar na organização da participação de um projeto da mesma na *Web Summit* 2018.

A inovação foi algo que se destacou nesta minha experiência. Creio que, ao ter sido colocada num ambiente fora da minha zona de conforto, fez com que todo o meu relatório se tornasse algo diferente para mim. Posso dizer ainda que, este trabalho abrange temas não tão explorados na área do planeamento de comunicação, o que faz com que seja único e relevante.

Os resultados obtidos com a minha pesquisa podem ser interessantes para todos os profissionais, estudantes ou simpatizantes do *Marketing*, e também de sistemas de *software*, principalmente, do modelo *Open Source*.

Neste capítulo introdutório, será realizada uma breve apresentação do trabalho, como também os seus objetivos. Por último, é feita uma referência à estrutura do trabalho.

### 1.1. Enquadramento do trabalho

Com um número considerável de artigos científicos e teses, o tema deste trabalho é bastante estudado e aprofundado. No entanto, há uma escassez de informação relativamente às abordagens para o desenvolvimento de um plano nas *startups*.

Conhecer bem o público-alvo, o seu posicionamento, os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades é fundamental em qualquer empresa. Para tal, o plano de comunicação é fulcral.

Num mercado cada vez mais saturado, onde a diferenciação é um fator determinante para o sucesso de uma empresa, o plano de comunicação torna-se uma ferramenta essencial.

Ao surgirem os apoios para *startups*, as mesmas apareceram e cresceram a um ritmo elevado, tornando difícil, para as novas empresas, integrar no mercado e determinar o seu posicionamento.

A comunicação efetuada por estas, deve ser diferente das empresas que já se encontram há mais tempo no mercado. O destaque da *startup* é o ponto de partida para a conquista.

É importante perceber que existem diferenças no desenvolvimento desta vertente da comunicação, entre empresas que já e encontram no mercado e as *startups*, existem.

Devido a esta tendência este tema ganha relevância. Sendo que, vem dar resposta e soluções a esta nova realidade.

Visto que, a informação sobre o tópico em questão é reduzida, este estudo foi uma oportunidade de explorar novos caminhos.

## **1.2. Definição dos objetivos**

Ao surgir o projeto Gitscale, a Luminara deparou-se com uma lacuna: a falta de um plano de comunicação e, em particular, de gestão de redes sociais.

Com o grande desafio de ser uma das mais de 2000 *startups* a ingressar na *Web Summit* 2018, esta desafiou-me a colaborar na criação de um plano de comunicação para este projeto. Por isso, considero que a minha principal função foi contribuir para a elaboração do mesmo, e consequentemente para o sucesso da empresa no evento. Tudo isto reflete o objetivo estratégico estipulado pela organização.

Para além do objetivo anteriormente mencionado, tive oportunidade de colaborar na criação do *website* e redes sociais, o que me deu a oportunidade de assistir e participar na inauguração da presença do *Gitscale* nos meios de comunicação.

As tarefas efetivadas facilitaram a identificação dos pontos fracos, pontos fortes, das oportunidades e ameaças do mercado.

Para uma elaboração mais eficaz do plano de comunicação, foi realizado um estudo onde pretendi identificar os hábitos e comportamentos dos utilizadores e *developers*<sup>1</sup> que trabalham com o modelo *Open Source*, relativamente à contribuição para projetos OSS, e compra e venda dos mesmos. Este, também, ajudou-me a perceber se os indivíduos estarão recetivos ao projeto *Gitscale* apresentado pela empresa, que defende a monetização justa de todos os participantes num determinado projeto.

### **1.3. Metodologia**

Visto que o objetivo era a realização e aplicação de um plano de comunicação para o projeto, e concluindo que a informação é escassa, foi necessário realizar uma pesquisa aprofundada e um estudo de campo. Para a criação do mesmo recorri à elaboração de questionários *online*. Estes foram encaminhados para utilizadores e *developers* que se demonstrassem recetivos para participar no estudo.

### **1.4. Estrutura**

Considerando que o tema principal deste relatório é o plano de comunicação, e sabendo que para este ser desenvolvido é fundamental perceber o que este envolve.

No segundo capítulo, é apresentada a empresa onde foi realizado o estágio, o projeto principal e toda a sua envolvente. A problemática da mesma também é esclarecida, visto que gerou a necessidade de determinadas tarefas executadas neste estágio.

Com o intuito de dar a conhecer e entender os conceitos inerentes à função da empresa e ao desenvolvimento do plano, o segundo capítulo incidirá numa breve revisão de literatura, tendo em conta conceitos e abordagens de autores de referência.

A revisão de literatura divide-se em três partes, sendo que a primeira parte abarca o conceito de Marketing, a segunda o modelo *Open Source* e, por último, o plano de comunicação. Esta sustenta, a nível teórico, o trabalho desenvolvido durante o estágio.

---

<sup>1</sup> profissionais que desenvolvem programas de computador.

Neste capítulo, está evidenciada bibliografia relevante e pertinente para o tema exposto.

Na quarta parte deste relatório, é indicada a metodologia utilizada e as atividades realizadas, assim como contributos para a empresa.

No quinto capítulo, é feita uma reflexão sobre o trabalho concretizado e uma autoavaliação. Este enquadra sugestões de melhoria para empresa e de que forma poderei melhorar o meu desempenho.

Por fim, no sexto capítulo, contém os principais objetivos anteriormente estipulados, a relevância do relatório para o aprofundamento dos conhecimentos e competências adquiridas, e quais as dificuldades encontradas na realização do estudo. Para além disto, é importante perceber se os resultados obtidos poderão gerar uma futura investigação.

## 2. Diagnóstico da empresa e problemática

### 2.1. Análise da empresa

Nesta secção é feita uma breve análise da empresa sendo que a mesma se encontra mais aprofundada na subsecção 4.2.1., relativa ao plano de comunicação desenvolvido.

#### 2.1.1. Análise interna

Em primeiro lugar, foram recolhidas informações sobre a empresa em análise. Esta recolha permitiu um melhor conhecimento do posicionamento da mesma no mercado, as características do seu produto/serviço, entre outros.

#### 2.1.2. A organização

A Luminara é uma *startup* que desenvolve diversos projetos relacionados com o *software* OSS.

Com início de atividade em meados de 2018, o projeto *Gitscale* foi o primeiro projeto da empresa. Este estabeleceu o objetivo ingressar no mercado de *Open Source* como uma plataforma que, com os incentivos certos, poderá revolucionar o mundo da informática.

Não se guiando através de uma missão, visão ou valores, a empresa apresenta dificuldades em ser coerente. Apesar deste fator, a Luminara apresenta um ótimo ambiente de trabalho e um espírito de equipa muito forte.

O *Gitscale*, foi apresentado na Web Summit 2018 em Lisboa, como uma das mais de 2000 *startups* presentes no evento. Este foi um passo crucial na divulgação do projeto e na angariação de utilizadores e investidores.

Apesar deste arranque, é fundamental que a empresa continue o processo de captação de clientes e a manutenção dos mesmos. Visto que a sua lista de clientes é escassa relativamente ao seu potencial por isso, é necessário potencializar a notoriedade desta *startup*.



### 2.1.3. Posicionamento

Vista como uma empresa que desenvolve *software*, a Luminara é muito mais do que isso. Nesta *startup* a inovação é o pilar de todos os projetos que são desenvolvidos pela mesma.

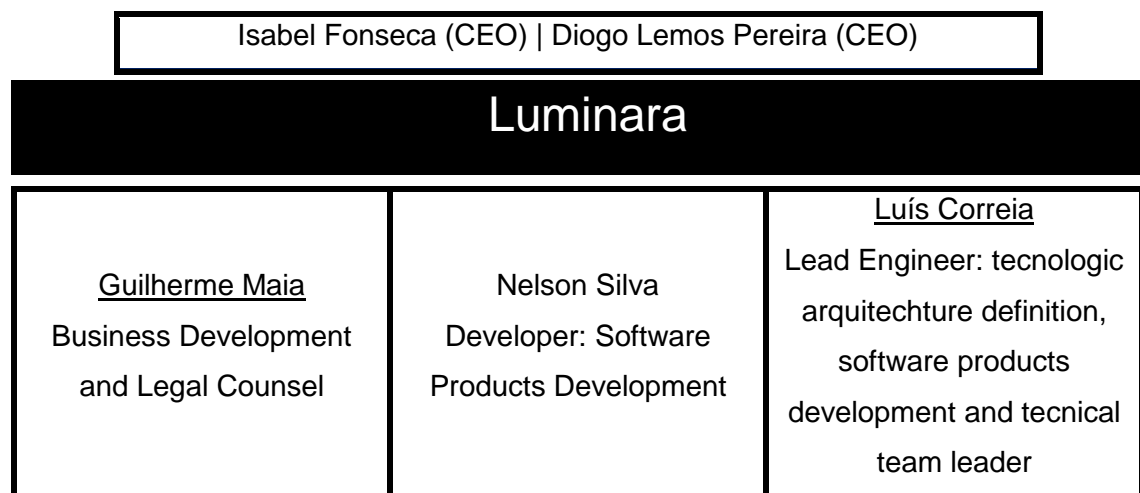
Segundo Kotler & Keller (2006:305), o posicionamento “é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”.

Apesar de se diferenciar de outras empresas em termos de conceito, a Luminara não tem um bom posicionamento. Ao se encontrar no processo de desenvolvimento do projeto a empresa não partilha muita informação com os possíveis clientes, ou seja, não transmite a segurança necessária para se tornar a primeira escolha dos consumidores.

### 2.1.4. Recursos Humanos

Com apenas 5 membros distribuídos pelas suas duas instalações, uma em Matosinhos Sul e outra na Foz, esta *startup* ambiciona ingressar no mercado e crescer a nível de equipa e empresarial. Na figura 1, está apresentado o organograma da empresa.

**Figura 1** Organograma da Luminara



**Fonte:** Elaboração própria.

### 2.1.5. Parcerias

Encontrando-se numa fase inicial, a Luminara ainda não tem parcerias. Um dos seus objetivos, em relação ao projeto *Gitscale*, seria obter uma parceria com a maior plataforma de desenvolvimento de OSS, *Github*.

#### 2.1.6. *Marketing-mix*

- **Serviço:** A Luminara em si não presta serviços diretamente. Tem colaboradores que desenvolvem projetos, como o *Gitscale*, que pretendem inserir algo inovador no mercado. Neste caso, o *Gitscale*, é uma plataforma que adiciona um incentivo económico aos projetos OSS, dando aos *developers* uma percentagem das vendas do projeto que desenvolveram, consoante o seu contributo para o mesmo. A plataforma torna o modelo *Open Source* mais equitativo e justo.
- **Preço:** Como o projeto ainda se encontra em fase de desenvolvimento, o preço ainda não está estabelecido.
- **Promoção:** O *Gitscale* é promovido para *developers* e *users* na área do *Open Source*, e para investidores. Este tem um *website* próprio e marca presença em diferentes redes sociais.
- **Distribuição:** A Luminara contém dois escritórios no Porto. Um dos escritórios, que é a sede, localiza-se na Foz do Douro e o segundo em Matosinhos Sul.

#### 2.1.7. Comunicação

A grande aposta da empresa são as redes sociais. A interatividade com atuais e potenciais clientes deverá ser coerente e dinâmica.

Até à data a Luminara tem dado mais importância à presença do projeto *Gitscale* nas diversas plataformas. Este está presente no *Twitter*, *Medium* e *Linkedin*, onde partilha a evolução do projeto e interage com os seguidores. Para além de ser uma boa forma de manter uma relação com os consumidores, as redes sociais permitem possíveis parcerias e investimentos.

O próprio projeto tem um *website* que serve como uma apresentação do mesmo. Tanto o *website* como as plataformas foram inicialmente criadas para a participação deste na *Web Summit* 2018.

A promoção do *Gitscale* é escassa e pouco explorada, deixando muito a desejar.

#### 2.1.8. Público-alvo

Como uma *startup* que desenvolve projetos inovadores, a Luminara tem como principal objetivo alcançar investidores. Neste projeto em concerto, o *Gtiscale*, para além de investidores a mesma pretende atingir *developers*, utilizadores e promotores.

### 2.1.9. Análise Externa

Identificar concorrentes da Luminara é difícil, visto que a mesma não tem uma atividade em específico. Quando falamos de análise externa, neste caso, são analisados os projetos inerentes à empresa. O *Gitscale*, sendo um projeto único e inovador não se poderá dizer que tem concorrência direta, neste caso os concorrentes poderão ser possíveis parceiros.

Enquanto a concorrência não é a principal ameaça para a Luminara, a empresa deve-se preocupar com possíveis cópias do projeto e com a legislação relativamente a direitos de autor.

Relativamente a oportunidades a empresa pode contar com vários incentivos do estado e a expansão do mercado tecnológico.

### 2.1.10. Análise do mercado

A análise do mercado onde a empresa atua é muito importante para saber o estado em que se encontra. Assim, é possível completar uma análise externa e perceber quais as oportunidades e ameaças para a organização.

#### **i) Tendências do *Open Source*:**

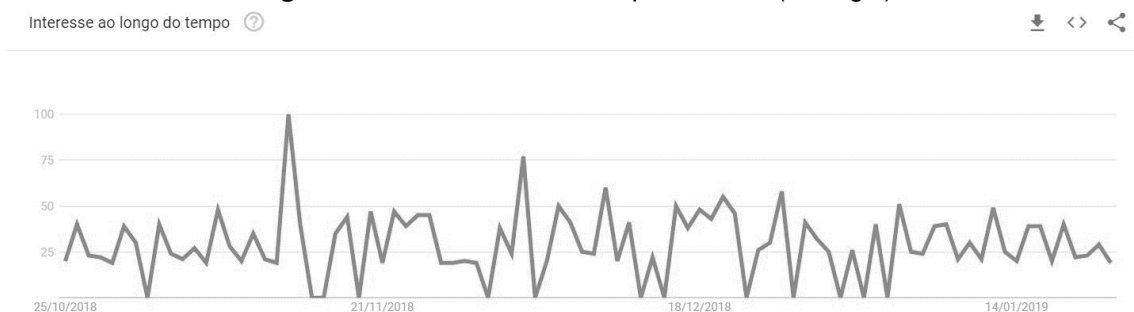
- Uma tendência que se mantém é o desaparecimento das plataformas de desenvolvimento de *Open Source*. Este sistema exige a existência de legislação devido às várias licenças e à envolvimento de muitos indivíduos que, consequentemente resulta na atribuição de direitos de autor. Alguns advogados afirmam que o *software* legalmente válido está cada vez mais escasso.
- Com a presença de algumas lacunas, os proprietários únicos de um *software*, não conseguem contornar a tendência anteriormente mencionada. Uma das formas de o fazer seria tornar o *software* pago, mas, devido à “nuvem”, é possível passar por cima da licença obtida pelo proprietário.
- Com um futuro previsível, esta tendência é os *users* serem os próprios gestores do OSS. Isto será possível através de comunidades ou parcerias para desenvolver o *software* pretendido.

**Figura 2** Tendência do termo *Open Source* (Mundial)



Fonte: <https://trends.google.pt/trends/explore?date=today%203-m&q=Open%20source>

**Figura 3** Tendência do termo *Open Source* (Portugal)



Fonte: <https://trends.google.pt/trends/explore?date=today%203-m&geo=PT&q=Open%20source>

### 2.1.1. Análise SWOT

Para compreender melhor onde se posiciona a Luminara e onde poderá chegar, foi realizada uma análise SWOT.

A análise SWOT é uma ferramenta simples, utilizada para ajudar a gerir e a elaborar planos estratégicos numa empresa.

Segundo Kotler (2012), com a análise SWOT pretende-se determinar as ligações que existem entre os pontos fortes e fracos da instituição/entidade em causa com os fatores externos à mesma que são as ameaças e as oportunidades.

Tem como objetivos:

1. Elaborar uma sinopse das análises internas e externas;
2. Identificar elementos que proporcionarão uma melhor gestão da empresa permitindo o estabelecimento de prioridades de atuação;
3. Detetar riscos/problemas a resolver.

O *Gitscale* é um projeto inovador e único. Antes de ter sido tomada a decisão de criar esta empresa foi feita uma pesquisa de mercados, tendo sido constatado que não havia nada idêntico no mercado.

Um dos primeiros passos que foram tomados foi a análise SWOT da Luminara. A tabela seguinte expõe os pontos fortes e fracos da empresa, e as oportunidades do mercado e possíveis ameaças.

**Tabela 1** Análise SWOT, Luminara

|                 | Pontos fortes (S)   | Pontos fracos (W)  |
|-----------------|---|--|
| <b>Internos</b> | <p>Espírito empreendedor<br/>Inovação<br/>Network bem aprofundado<br/>Espírito de equipa<br/>Bom ambiente de trabalho</p> | <p><i>Startup</i> pouco conhecida<br/>Objetivos pouco definidos<br/>Falta de informação dada ao consumidor<br/>“Projeto não patenteado”<br/>Falta de parcerias<br/>Escassez de material de <i>Marketing</i><br/>Falta de investimento em profissionais</p> |
|                 | Oportunidades (O)   | Ameaças (T)  |
| <b>Externos</b> | <p>Expansão do mercado tecnológico<br/>Evolução na utilização da <i>Bitcoin</i><br/>Investimentos externos</p>            | <p>Legislação de direitos de autor<br/>Cópia do projeto<br/>Economia<br/>Concorrência</p>  |

**Fonte:** Elaboração própria.

Com o seu espírito empreendedor a Luminara demonstra uma enorme predisposição para criar projetos inovadores. Esta característica, juntamente com a união da equipa e o excelente ambiente de trabalho, torna-se um dos pontos fortes da empresa. É considerado um ponto forte porque, geralmente pessoas empreendedoras são as mais ambiciosas, e para uma *startup* é importante ter ambição para encarar as dificuldades e alcançar os objetivos.

A equipa é bem-disposta e proactiva o que facilita o *networking*. Deste modo a Luminara apresenta uma network bem aprofundada e irá conseguir captar consumidores e investidores mais facilmente.

Um dos pontos fracos que se destaca é o facto de a empresa não ter o seu projeto patenteado, o que dá origem a uma grande parte dos restantes pontos. O *Gitscale*, ao não ser patenteado, corre o risco de ser copiado e apresentado por outra empresa. Para minimizar esse risco a empresa decidiu que seria melhor reduzir a informação partilhada ao público-alvo, conseqüentemente surge a dificuldade em angariar potenciais clientes, investidores e parceiros. Estes fatores fazem com que a evolução da empresa e o seu posicionamento seja mais complicado.

A falta de investimento em profissionais, como por exemplo de *Marketing*, cria instabilidade e indefinição em relação aos objetivos e ao caminho que a empresa deve seguir para alcançar os mesmos.

A empresa deverá apostar na equipa recrutando mais profissionais de departamentos específicos para formar uma estrutura sólida e de qualidade. Este passo é importante pois a mesma terá que acompanhar a expansão do Mercado tecnológico, que é visto como uma oportunidade para *startups* que se integram nesse Mercado.

Com o objetivo de incluir a moeda virtual *Bitcoin* no seu projeto, a Luminara deverá ver a evolução da utilização desta ferramenta, como uma futura vantagem em relação a outras empresas.

A existência de investimentos externos para incentivar a criação de novos negócios, é uma oportunidade para a empresa evoluir e apostar no seu futuro.

As principais ameaças do Mercado que poderão ser perigosas para o projeto é a legislação de direitos de autor, pois o projeto exige licenças de proprietários, e a cópia do mesmo como foi referido nos pontos fracos apresentados anteriormente.

## **2.2. A problemática**

A Luminara é uma *startup* que tem como objetivo lançar um produto/serviço inovador.

Para que este possa ser cumprido, é necessário apresentar a empresa de uma forma estratégica e eficaz. Assim sendo, acredita-se que um plano de comunicação contribuirá para o alcance desse objetivo.

A problemática baseou-se em dar a conhecer a empresa, através de um plano de comunicação e, consequentemente, da criação de redes sociais e *website*, que até ao momento eram inexistentes.

Associado a esse facto, o interesse pessoal e profissional da autora deste relatório levou-a a realizar um plano de comunicação para a *startup* em questão.

Sem estas ferramentas a Luminara não conseguiria avançar e criar impacto no mercado onde se insere. A empresa manifesta ainda a falta de alguns fatores essenciais como: missão, visão e valores.

### 3. Enquadramento técnico e científico

Para perceber o que realmente envolve definir um plano de comunicação é necessário, antes de mais, adquirir algumas noções do que é o *Marketing* tradicional e digital e as suas ferramentas, o modelo *Open Source* e então, mais tarde, dar início ao desenvolvimento do mesmo.

#### 3.1. *Marketing*

A American *Marketing* Association, no seu site, apresenta o *Marketing* como “(...) uma atividade que engloba um conjunto de instituições e processos visando a criação, comunicação, disponibilização e troca de ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.”

O *Marketing* é uma ferramenta que desperta o desejo do consumidor, e que é rege pelas necessidades do mesmo. Mas nem sempre foi assim, este passou por vários estados.

A produção intensiva sugeria que o consumidor tinha preferência em comprar produtos baratos e sempre disponíveis. Em seguida, a qualidade, a inovação e o desempenho do produto tornam-se a prioridade para o cliente.

Rapidamente, instalou-se o conceito de venda onde o foco era a necessidade do consumidor. A venda era um ato invasivo, quase forçando o cliente a adquirir os produtos ou serviços das organizações.

O conceito de *Marketing* surgiu nos Estados Unidos na década de 1950. Esta chegada vem objetar os conceitos anteriores. McKitterick (1957:78) defende que “a principal tarefa da do *Marketing* num conceito de gestão não é tanto ser habilidoso em fazer com que o cliente faça o que encaixe nos interesses do negócio, mas conseguir ser convincente e de seguida, fazer com que o negócio faça o que servir ao interesse do consumidor”.

O foco do *Marketing* é a necessidade do consumidor. Esta é a diferença entre o estado atual do consumidor e o estado de desejo.

O conceito de *Marketing* defende que o processo do mesmo deve começar nas necessidades e nos desejos do consumidor.

Com o objetivo de encontrar produtos para o consumidor e não o contrário, a abordagem ao cliente é alterada para que esta se torne mais eficaz, o que exige um processo de análise, compreensão, sensibilidade e que responda, simultaneamente, às mudanças do mercado e do consumidor.

A alteração de perspetiva foi um grande passo na forma de gerir um negócio. Deixar de agir pelos interesses da empresa e começar a ver o lado do consumidor, permitiu às empresas uma melhor gestão e desempenho.

Keith (1960:35) afirma que “a nossa atenção passou de problemas de produção para problemas de *Marketing*, do produto que podemos fazer para o produto que o consumidor quer que façamos, da companhia em si para o mercado”.

**Tabela 2** Os diferentes focos do *Marketing*

|               |   |
|---------------|---|
| Marketing 1.0 | Produto                                     |
| Marketing 2.0 | Cliente                                     |
| Marketing 3.0 | Mrkt do espírito humano<br>+ mrkt emocional |
| Marketing 4.0 | Tradicional para Digital                    |

**Fonte:** Elaboração própria

### 3.1.1. Abordagem de *Marketing*

#### 3.1.1.1. Segmentação de mercado.

Podendo ser psicológica, física ou ambas, a necessidade do consumidor torna-se difícil de identificar. Esta forma-se através da cultura, da formação e do histórico do mesmo.

Segundo Kotler (1996:257), "segmentação de mercado é o ato de dividir um mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades e respostas."

#### 3.1.1.2. Criação de valor

As atividades de *Marketing* influenciam o consumidor a gerar utilidade para um produto ou serviço. Este cria valor, ou seja, associa alguns benefícios ao mesmo, fazendo com que a probabilidade de o adquirir aumente (Solom, Marshall & Stuart, 2008).



Ao se certificar que o produto ou serviço é entregue ao consumidor somente quando a necessidade do mesmo se manifesta, surge a criação de valor.

### 3.1.1.3. Elementos do plano *de Marketing*

Os elementos fundamentais do plano de *Marketing* guiam-se pelo planeamento estratégico. O processo passa por diferentes etapas:

**Tabela 3** Etapas plano de *Marketing*

|  |
|--|
| <b>Análise da situação</b> (Análise SWOT, pesquisa de mercado, etc.)   |
| <b>Análise dos Stakeholders</b>  |
| <b>Objetivos de Marketing</b> (estabelecidos após o conhecimento do estado do mercado)   |
| <b>Desenvolvimentos de estratégias de Marketing</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Identificar público-alvo e posicionamento</li> <li>2) Selecionar segmentação de mercado</li> <li>3) Identificar limitações, benefício, etc.</li> <li>4) Desenvolver estratégias de <i>Marketing-mix</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>i) 7Ps <ol style="list-style-type: none"> <li>a) 4Ps (produtos): Produto, Preço, Promoção, Distribuição</li> <li>b) 3Ps (recentemente adicionados, baseados no serviço): Pessoas, Processo, Ambiente Físico)</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol> |
| <b>Implementação do plano</b>  |
| <b>Controlo e Avaliação</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Analisar indicadores de desempenho</li> <li>2) Comparar resultados com os objetivos previamente estabelecidos</li> <li>3) Ajustar estratégias e objetivos, baseando-se nos resultados obtidos</li> </ol>   |

**Fonte:** P. Kotler & N. R. Lee (2011), Solomon, Marshall, & Stuart, (2008).

### 3.1.1.4. *Marketing mix*

Após a determinação do segmento de mercado, do público-alvo e do posicionamento na empresa, é importante ter em atenção inúmeros fatores decisivos para o sucesso da mesma. Sendo que, os principais são: o produto que a organização vai vender, o preço, como irá fazer a distribuição e a promoção do produto/serviço. Estes fatores traduzem os 4Ps.

Há medida que o *Marketing* foi crescendo e se tornou mais apurado, foram acrescentados mais 3Ps, Pessoas, processo e ambiente físico (*Physical environment*), aos já existentes. Esta evolução ocorreu devido à necessidade de adaptar o *Marketing mix* ao surgimento de venda de serviços. Esta combinação ficou conhecida como os 7Ps do *Marketing mix*.

Lovelock e Wirtz (2010) descrevem os elementos referidos, aplicados aos serviços, da seguinte forma:

- **Produto:** Um serviço ao qual o cliente dá valor e é uma experiência, e não um consumo.
- **Preço:** Sendo algo intangível, o preço é algo difícil de determinar. O valor deste e o poder de compra pode variar de um grupo de indivíduos para outro.
- **Distribuição:** No que toca a serviços, a entrega do produto e a produção do mesmo acontece em simultâneo. Assim sendo, não é necessário armazenamento nem transporte. Pode-se encontrar um serviço numa loja física ou *online*, o que também exige um conhecimento aprofundado do comportamento e das necessidades do consumidor. Uma preocupação extra é tornar o acesso ao serviço fácil e intuitivo.
- **Promoção:** Mais do que fazer mera publicidade a um serviço, a comunicação passa maioritariamente por dar a conhecer os benefícios do serviço ao consumidor.
- **Pessoas:** Os valores de uma empresa devem ser compreendidos e defendidos por todos os seus colaboradores, pois estes são os intermediários, ou seja, acabam por representar a empresa quando prestam um serviço.
- **Processo:** Tal como os produtos, os serviços devem ser criados para o cliente e não para a organização. Quando se trata de um produto, o consumidor pode ficar satisfeito com a qualidade do mesmo, pois este é tangível, os serviços não. Nestes, é importante investir na relação com o cliente e na experiência do mesmo. A forma de como é feita a entrega e como é realizado o acompanhamento do cliente durante toda a experiência, denomina-se de processo.
- **Ambiente físico ou prova física:** Num serviço, que é intangível, a prova física passa por todo o ambiente da empresa. Como provas tangíveis pode ser considerada, por exemplo, a qualidade da empresa, o *feedback*, os escritórios bonitos, entre outros.

### 3.1.2. *Marketing* Digital

Segundo Ogden e Crescitelli (2007), o *Marketing* é uma das atividades mais conhecidas e, ao mesmo tempo, menos compreendidas. Alguns vêem-no de uma forma positiva, outros, negativa. O autor defende que ele não é nem uma coisa nem outra, definindo o *Marketing* como a ciência que estuda, entende e monitoriza os mercados. O que muda é a sua finalidade, esta sim, pode ser boa ou má dependendo da ótica de cada um.

No entanto, Kotler (2018) define o *Marketing* como uma preocupação com a interação entre as marcas e os consumidores, bem como a gestão dessas mesmas relações e o lucro que gera à empresa. Acrescentando ainda a noção de que o *Marketing*, não deve ser visto como uma forma de vender, mas sim como uma maneira de satisfazer as necessidades dos consumidores.

Uma das grandes mudanças sofridas pelo *Marketing* tradicional foi determinada pela ascensão do *Marketing* digital que exigiu a reformulação das estratégias de *Marketing* das empresas que desejavam continuar competitivas na nova era digital. Assim, o *Marketing* de conteúdo tornou-se na chave para o sucesso das campanhas do *online Marketing* e a ferramenta mais importante do *Marketing* digital.

O *Marketing online* está a crescer de uma forma drástica e está a influenciar o comportamento dos consumidores e do mercado. As empresas seguiram a tendência e começaram a desenvolver estratégias de *Marketing* para a web.

Todos os aspetos da nossa vida são afetados pelo desenvolvimento da tecnologia, e hoje em dia, esta desenvolve-se de forma rápida e contínua. Esse desenvolvimento tem vindo a alterar o conceito de *Marketing*, surgindo vários canais de *Marketing* como solução para acompanhar a virtualização.

Muitas empresas estão interessadas em aumentar o uso do *Marketing* de conteúdo na sua política de *Marketing* tendo constatado não só as limitações da estratégia de comunicação através do *Marketing* tradicional como também as inúmeras oportunidades fornecidas pelo *Marketing* digital.

O *Marketing* digital resulta porque é outro canal poderoso para as organizações criarem uma relação com os clientes. Os *digital marketers*<sup>2</sup> devem ter a possibilidade de

---

<sup>2</sup> agentes de *Marketing* digital

recorrer a todos os canais sejam eles redes sociais, web, texto e até os media tradicionais (Birchfield, 2010).

Num mercado saturado, o *Marketing* é que diferencia uma empresa da concorrência, mas o processo tem vindo a ser mais exigente devido às expectativas cada vez mais elevadas dos clientes. Ou seja, é necessário corresponder às mesmas de uma forma eficaz estudando bem o perfil do consumidor e utilizar técnicas inovadoras e distintas.

Estudar o perfil do consumidor e corresponder às expectativas do mesmo tem grande importância pois a decisão de compra por parte do consumidor é orientada pela sua preferência individual e pela conformidade social, sendo que o peso do segundo fator está a aumentar porque, cada vez mais, os consumidores se preocupam com a opinião dos outros. Estes também partilham as suas opiniões e juntam várias críticas, formando assim uma imagem das empresas e das marcas, que muitas vezes não vai ao encontro da imagem que as empresas pretendem transmitir (Kotler, 2017).

A Internet, principalmente as redes sociais, têm um grande papel nesta mudança ao colocarem à disposição as ferramentas e as plataformas necessárias para que esta ocorra.

Kotler (2017:39) ainda defende que o processo de compra pelo consumidor “se está a tornar mais social do que antes. Os consumidores estão a dar mais atenção aos seus círculos sociais quando tomam decisões. Procuram conselhos, críticas, tanto *online* como *offline*.”

Uma das principais ferramentas são as redes sociais sendo que estas são uma mais-valia para todas as empresas privilegiando a criação de uma relação com os clientes e potenciais clientes permitindo interagir diretamente com eles.

Nos dias de hoje, é difícil encontrar uma marca *online* e até uma marca tradicional, que não tenha uma ligação com a marca *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *Google +*, *Youtube*, *Snapchat*, *Pinterest*, *Linkedin*, ou outras redes sociais. As oportunidades providenciadas pelas redes sociais passam por, fortalecer a relação com os consumidores e ajudar a divulgar a marca, fazendo com que as pessoas falem sobre a mesma (Kotler, 2018).

O *Marketing* digital é mais do que uma criação de plataformas visto que há uma grande quantidade de páginas no mundo virtual. Em muitos casos criar apenas um *website* pode ser escasso como uma opção de *Marketing*. É como colocar um cartaz no meio de uma estrada rural deserta. Ninguém irá ver e não irá gerar vendas por isso é preciso estudar bem o assunto (Bishop, 1996).

Hoje em dia, o *Marketing* digital toma um papel importante nas empresas contribuindo, se for bem aplicado, para o sucesso mesma. Em conclusão, a minha função será criar uma imagem para a empresa e divulgar a mesma de uma forma inovadora e dirigida para um público-alvo específico.

Para as empresas o *Marketing online*, tem vantagens e desvantagens. Uma das principais vantagens é o facto de este ser uma ferramenta que permite a redução de custos e o aumento do alcance. No entanto, esconder as queixas e deficiências é praticamente impossível, visto que vivemos num mundo transparente e digital, onde as pessoas são livres de comentar e criticar os produtos ou serviços de qualquer marca.

### 3.2. Modelo *Open Source*

Segundo Nissilä (2004), o modelo *Open Source* é definido como um *software* cujo *source code* é partilhado com vários *developers* que podem contribuir para o mesmo, tendo de ser aprovada pela *Open Source Initiative*. O autor refere os seguintes pontos como sendo os principais termos da licença:

1. O *source code* deve estar disponível.
2. O *source code* pode ser redistribuído.
3. O *source code* pode ser modificado e redistribuído usando a mesma licença.
4. As mudanças no *source code* podem ser redistribuídas como “*patch files*”<sup>3</sup> juntamente com o original.
5. Não deve haver restrições contra ninguém.
6. Não deve haver restrições contra nenhum ficheiro.
7. Os direitos concedidos pela licença aplicam-se a qualquer redistribuição do *software*.
8. A licença não deve ser específica para um produto.
9. A licença não deve conter restrições a outros *softwares* que são distribuídos juntamente com o *software* licenciado.

Todas as licenças usadas no OSS4 contêm estes nove termos, no entanto, existem inúmeras diferenças entre elas. As licenças podem ser classificadas através de quatro dimensões (Perens, 1999).

---

<sup>3</sup> ficheiro de correção

<sup>4</sup> *Open Source* software

**Tabela 4** Classificação de licença de *Open Source*

| Licença                        | Pode ser fundida com um <i>software</i> gratuito? | As alterações podem ser feitas em privado e não regressarem ao autor? | Pode ser licenciada novamente por outro autor? | Contem privilégios para o detentor do <i>copyright</i> original superiores aos dos utilizadores? |
|--------------------------------|---|---|--|--|
| GPL                            | Não   | Não   | Não  | Não  |
| LPGL                           | Sim   | Não   | Não  | Não  |
| BSD                            | Sim   | Sim   | Não  | Não  |
| <i>Netscape Public license</i> | Sim   | Sim   | Não  | Sim  |
| <i>Mozilla PL</i>              | Sim   | Sim   | Sim  | Não  |

**Fonte:** Perens (1999); Nissalä (2004).

No entanto, Lerner & Tirole (2002) defendem que as licenças de OSS são classificadas com base em duas dimensões:

- 1) Se o *source code* deve estar disponível ou não quando as versões modificadas do programa são partilhadas.
- 2) Se o *source code* pode ou não ser combinado com um *software* que tem uma licença diferente.

A classificação obtida expõe três tipos de licenças OSS:

- 1) Licenças sem restrição: Versões modificadas do programa podem ser fundidas com um *software* que tem uma licença diferente, e que é distribuído sem ser necessário disponibilizar o *source code*. Pode-se contatar como exemplos deste tipo de licenças, a BSD (Berkeley *Software* Distribution) e a *MIT license* (Instituto de Tecnologia de Massachusetts).
- 2) Licenças restritas: Neste tipo de licenças, as versões modificadas deve ser difundido ao longo do *source code*, sendo que estes podem ser unidos com um *software* que não tenha a mesma licença. A *Lesser General Public License* (LGPL), é uma das licenças que cumpre estas normas.

- 3) Licenças extremamente restritas: Ao contrário das licenças anteriormente mencionadas, estas não permitem que as versões alteradas do programa possam ser combinada com um *software* que não partilhe o mesmo tipo de licença. Como exemplo temos a *General Public License* (GPL).

### 3.2.1. OSS como uma fonte-chave: criação de valor para o consumidor

Quanto se revê literatura acerca do modelo de negócio de *Open Source*, pode ser constatado que uma grande parte da mesma é relativa às vantagens para uma empresa. Estas realçam a maneira como as empresas podem criar uma maior receita através de um *software*. A principal característica do OSS é que é gratuito e disponível para que os cocriadores possam analisar o código e, caso necessário, alterá-lo.

A literatura sobre estratégias de criação de valores e de captação dos mesmos, é pobre em relação à elevada importância que estas têm hoje em dia.

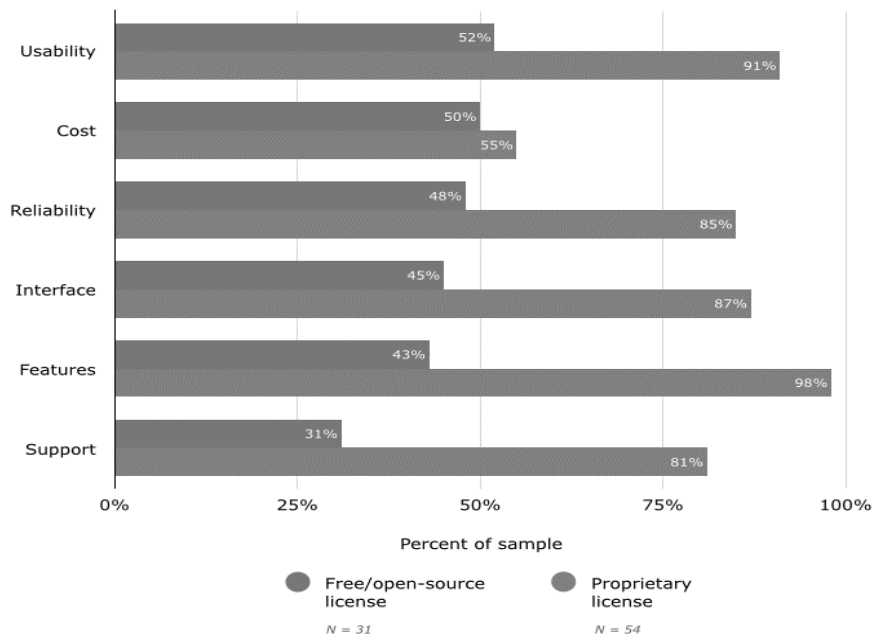
Duas teorias que ainda se aplicam e que podem ser consideradas credíveis são a de West (2007) e de Morgan & Finnegan (2008).

A primeira teoria que irei apresentar é a do primeiro autor, West (2007). Este defende que, podem ser considerados como fontes de criação de valor para o cliente, o baixo custo e a menor subordinação relativamente ao fornecedor.

A segunda teoria é a de Morgan & Finnegan (2008) que acreditam no baixo custo, melhor qualidade e desempenho, como fatores determinantes para criar valor ao consumidor.

O gráfico seguinte demonstra as vantagens e desvantagens do Open Source, em relação à licença de proprietário, aplicadas a 6 dimensões importantes.

**Gráfico 1** OSS vs Licença de proprietário



Fonte: <https://www.softwareadvice.com>

Conclui-se que o OSS necessita de incentivos para que haja um maior contributo por parte de *developers* e usuários para que seja possível melhorar a qualidade deste tipo de *software* e permitir que o mesmo continue a existir. Se o *Open Source* não receber doações, não tem financiamento e todas as plataformas que utilizam este sistema podem passar a ser pagas ou simplesmente desaparecer, como por exemplo, a Linux, Mozilla, entre outros.

### 3.3. Plano de comunicação

#### 3.3.1. Natureza e importância da comunicação

A comunicação, no contexto organizacional, é imprescindível para que uma organização se destaque das outras, pois isso só acontecerá se a mesma comunicar com os clientes, fornecedores e com público (Carecho, 2017). Ruão (1999:3) defende que comunicar é “tornar comum uma realidade, uma informação ou um pensamento, através de qualquer meio”.

A comunicação é fundamental para o sucesso e bom desempenho de uma organização. A sua função é adaptar o pessoal e os processos a situações, como mudança, e a problemas específicos. Esta deverá acontecer dentro da empresa e fora da empresa sendo que deve acontecer entre as duas.



A comunicação interna, passa pela troca de informação como uma forma de coordenação das atividades. Enquanto que, externamente, a empresa recolhe informação sobre o meio envolvente (meio ambiente), as suas oportunidades e ameaças.

Para Loureiro (2016), o plano de comunicação é um documento relacionado com a comunicação integrada de *Marketing*. Esta comunicação foi pioneira da gestão de experiências dos clientes na era digital, por parte das empresas.

De acordo com Kunsch (2002:165), a comunicação integrada é uma filosofia que guia junção de várias áreas, dividindo-as em três: comunicação interna e administrativa, comunicação institucional e a comunicação mercadológica (externa). A autora, para além dos conceitos já conhecidos, comunicação interna e externa, explica que “a comunicação institucional pretende fundamentalmente estabelecer relações de confiança e duradouras com todos aqueles que dizem respeito à organização, ou seja, melhorar as relações com funcionários, clientes, comunidade local e sociedade”.

Um dos objetivos da comunicação integrada de *Marketing*, segundo Porcu, Kitchen e Profes (2012), é influenciar ou afetar diretamente o comportamento do público-alvo. Assim, o processo da comunicação começa com o atual ou possível cliente e depois é determinado a forma e os métodos a utilizar pelos quais os programas de comunicação persuasivos deverão ser desenvolvidos.

Existem quatro passos no desenvolvimento de uma estratégia de comunicação integrada de *Marketing*. O primeiro foca-se na coordenação tática do conteúdo da organização, que tem o objetivo de criar sinergias, atingindo “uma visão e uma audição” consistentes, quer para dentro da própria organização, quer para fora. No segundo passo é escolhido o canal com mais potencial para atingir o consumidor, depois de uma recolha de informação detalhada e uma avaliação de resultados. O terceiro passo é construir bases de dados e fontes de dados globalmente segmentadas, para que seja possível compreender e identificar os clientes que podem gerar mais lucro. No final, a comunicação de *Marketing* deverá ser controlada pela relação, tendo em consideração o retorno dos investimentos (Loureiro, 2016).

Após ter sido feita a análise ao conceito de comunicação integrada de *Marketing* é necessário ver quais os tópicos que constam num plano de comunicação.

Este plano é um processo de análise, planeamento, organização, execução e controlo cujo um dos objetivos é unificar as fontes de comunicação internas e externas (Bruhn, 2009; in Loureiro, 2016:9). O plano de comunicação é a evidência tangível de

organização profissional, demonstrando que as comunicações do *Marketing* fazem parte do esforço de vendas de toda a empresa.

Kitchen et al (2004) defendem que o modelo de comunicação integrada de *Marketing* se divide em quatro patamares:

- 1) Coordenação tática dos elementos promocionais;
- 2) Redefinição da esfera de ação dos instrumentos de comunicação (perceber qual é a percepção do consumidor e dirigir esses instrumentos para a melhoria dessa percepção);
- 3) Utilização de técnicas de informação (constituir base de dados sobre os clientes e organizá-la de forma a ser organizada e relevante para o negócio;
- 4) Obter uma integração estratégica e financeira, acompanhando o desempenho das estratégias e o desempenho financeiro.

Segundo Reid et al. (2005), a integração vertical e a horizontal devem ser promovidas no planeamento. A integração vertical visa que os objetivos de *Marketing* e comunicação estejam em conformidade com os objetivos e missão da organização. Já a interação horizontal pretende coordenar as diferentes áreas dos negócios, como a produção, distribuição, finanças, etc., para que os colaboradores tenham a noção de que as suas decisões podem influenciar a percepção que os clientes têm da organização.

Vasconcelos (2009:15) defende que “não há processo de comunicação que dispense um bom planeamento”. Afirmando ainda que a função do planeamento passa pela maximização do retorno da comunicação. Segundo a autora, planejar a comunicação é encontrar a solução para um problema, analisando os obstáculos e os desafios de um determinado mercado. Introduzir um produto ou serviço, torná-lo conhecido, ganhar confiança do público, incentivar à experimentação, criar uma imagem positiva da empresa.

Existem vários tópicos que são transversais entre um plano de comunicação e um plano de *Marketing*. Este plano é essencial para o sucesso da marca sendo imprescindível no que toca à construção da imagem de uma empresa. Deverá abranger todas as campanhas de *Marketing*, os métodos a serem utilizados que transmitam, da maneira mais eficaz, a mensagem ao público-alvo na altura certa.

Ferreira et al (2005) defendem que o planeamento estratégico potencia a construção de uma base sólida para um futuro com sucesso e, ao mesmo tempo, formação de um mercado pronto para mudanças e mais profissional. Concluindo assim que o planeamento traz vantagens para a empresa.

É necessário um plano de *Marketing* para que um plano de comunicação possa ser desenvolvido e aplicado com eficácia, pois, a comunicação interna de *Marketing* é uma “expansão do elemento de promoção (neste contexto, comunicação) do *mix* de *Marketing*” (Odgen and Crescitelli, 2007:3). Segundo os autores citados, esta é o reconhecimento da importância em focar a comunicação para o mercado-alvo.

O processo da criação de um plano de *Marketing* é um conjunto de etapas definido e ordenado, desenvolvido para assegurar que todas as funções do *Marketing* sejam executadas. Do ponto de vista de Odgen e Crescitelli (2007) as etapas são:

**Tabela 5** Etapas do plano de *Marketing*

|   |  |
|---|--|
| 1. Missão e visão organizacional                    | 7. Análise do comportamento do cliente |
| 2. Análise da situação                              | 8. Análise da segmentação do mercado   |
| 3. Análise das oportunidades e/ou ameaças o mercado | 9. Táticas de marketing                |
| 4. Mercado-alvo                                     | 10. Táticas de marketing               |
| 5. Objetivos de <i>marketing</i>                    | 11. Avaliação e controlo               |
| 6. Estratégia de <i>marketing</i>                   | 12. Resposta do mercado-alvo           |

**Fonte:** Adaptado de Odgen e Crescitelli (2007)

Neste processo, quase todos princípios pelos quais uma organização se guia, giram em torno de termos como visão, missão, valores e objetivos. A visão é o que a empresa espera alcançar, os valores refletem em que é que a empresa acredita e os objetivos é o que pretendem atingir.

Para os autores, a missão é a razão pela qual a empresa existe. Nesta podem estar incluídos diversos objetivos e metas a atingir.

A análise da situação, das oportunidades e das ameaças de mercado, serve para perceber qual o posicionamento da empresa no mercado, quais os pontos a melhorar e a manter, quais as oportunidades a aproveitar no mercado e as ameaças por parte de concorrentes ou mesmo das tendências.

A definição do mercado-alvo tem impacto no sucesso da estratégia de *Marketing*, sendo que esta permite à empresa apostar e direccionar os seus esforços de *Marketing* para o grupo de pessoas que preenchem um perfil de consumidor preestabelecido.

Os objetivos de *Marketing* são específicos e determinam o prazo para o alcance da meta. Estes devem ser específicos e realistas. Para que os objetivos sejam atingidos é necessário desenvolver uma estratégia de *Marketing* (plano geral).

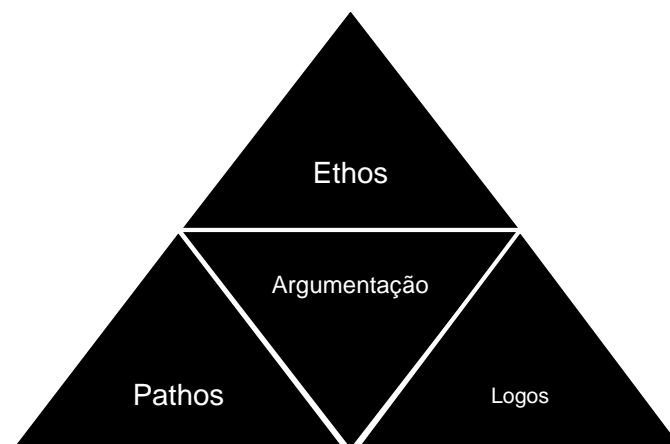
A análise do comportamento do cliente irá proporcionar informações úteis aos profissionais de *Marketing* como o porquê de comprar os produtos da empresa.

As táticas de *Marketing* são a execução dos elementos do plano de *Marketing*, nelas está presente o *Marketing-mix*: produto, preço, distribuição e comunicação.

A etapa final do plano de *Marketing* é a análise da resposta do mercado-alvo como uma forma de avaliação e controle da *performance* da empresa.

Para que um plano de comunicação seja bem elaborado é fundamental entender quais as noções nas quais se baseia.

**Figura 4** Teoria da Comunicação



**Fonte:** Fonseca (2017)

**Ethos** – carácter, credibilidade e confiança do comunicador

**Pathos** – emoção, sentimentos e empatia do auditório

**Logos** – conhecimento e razão lógica da própria comunicação

Quanto ao modelo clássico de comunicação, este é formado pelo emissor, mensagem e recetor. A mensagem é codificada e, posteriormente, decodificada.

Durante o processo é gerada uma resposta e ruído, sendo este, tudo aquilo que prejudica a decodificação da mensagem.

Segundo Odgen e Crescitelli (2007), “no caso específico da comunicação de *Marketing*, a dificuldade no processo de comunicação não é apenas informar, mas também persuadir, motivar, criar a empatia do recetor. Isso requer um processo de codificação da mensagem mais elaborado, que deve incluir sutilezas, nuances e um domínio absoluto do repertório do recetor.”

O autor ainda defende que, uma comunicação eficaz exige um conhecimento profundo de valores, atitudes, reações dos recetores e todos os fatores que os influenciam, por parte o emissor.

Com o surgimento de novas tecnologias e de novos padrões de comportamento do consumidor, o mercado saturado e a necessidade de fazer comunicação que se destaque, a tarefa de definir as variáveis do *mix* de comunicação complica.

Odegen e Crecitelli (2007) defendem que as modalidades de comunicação são as seguintes:

- Tradicionais
- Complementares;
- Inovadoras.

Segundo os autores, as diferentes formas de comunicação associadas às modalidades, dividem-se em: segmentadas e massificadas.

**Tabela 6** Modalidades de comunicação

| Tradicionais            | Complementares                     | Inovadoras             |
|-------------------------|------------------------------------|------------------------|
| Propaganda              | <i>Product placement</i>           | Advertisement          |
| Publicidade             | Ações cooperadas com o trade       |                        |
| Patrocínio              | <i>Marketing</i> digital           | <i>Marketing</i> Viral |
|                         | Eventos                            | <i>Buzzmarketing</i>   |
| Promoção de vendas      | <i>Merchandising</i>               |                        |
| <i>Marketing</i> direto | Folhetos/catálogos                 |                        |
| Venda pessoal           | <i>Marketing</i> de relacionamento |                        |

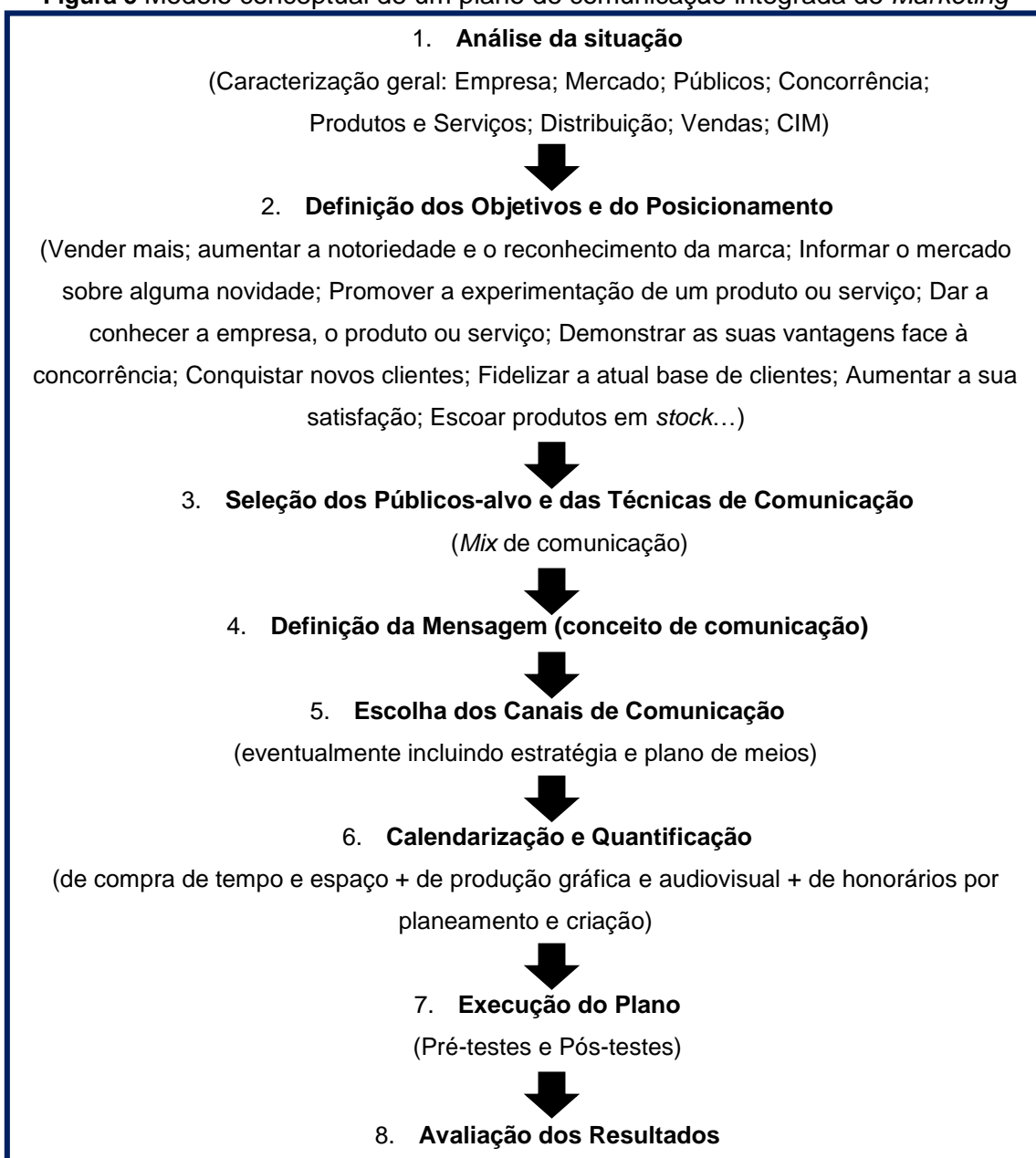
**Fonte:** Odegen e Crecitelli (2007).

Para ser bem executada, a comunicação deverá ser planeada. O plano de comunicação permite orientar e estabelecer metas e objetivos, bem como tem implicações nos recursos às atividades de comunicação a desenvolver no(s) mercado(s) onde a empresa atua.

### 3.3.2. Definição do plano de comunicação

O modelo conceptual a adotar para a realização do plano de comunicação integrada de *Marketing* será o sugerido por Fonseca (2017), representado no seguinte esquema:

**Figura 5** Modelo conceptual de um plano de comunicação integrada de *Marketing*



**Fonte:** Fonseca (2017)

**Figura 6** Teoria da comunicação (Posicionamento)



**Fonte:** Fonseca (2017)

Segundo Ries e Trout (2002:2), “o posicionamento começa com o produto. Uma peça de “*merchandising*”, um serviço, uma empresa, uma instituição, ou mesmo uma pessoa (...). Mas posicionamento não é o que você faz com o produto. Posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva. Ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador em potencial.

Este decorre de um processo de segmentação e *targeting*. A sua função é gerar e manter uma Proposta de Valor para os clientes através da criação de uma imagem e personalidade diferente para a sua oferta.

Kotler (2000:309) defende que “a diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas dos seus concorrentes”.

Kotler & Keller (2006:312-315) destacam cinco dimensões de diferenciação, que são consideradas fatores que destacam uma oferta de mercado de outras. A tabela seguinte demonstra as variáveis que podem tornar a oferta mais apelativa, com base nas cinco dimensões mencionadas anteriormente.

**Tabela 7** Variáveis das dimensões de diferenciação

| Serviços               | Produtos             | Canal         | Funcionários           | Imagem                      |
|------------------------|----------------------|---------------|------------------------|-----------------------------|
| Serviços diversos      | Estilo               |               |                        |                             |
| Instalação             | Conformidade         |               | Credibilidade          |                             |
| Manutenção e reparo    | <i>Design</i>        |               | Capacidade de resposta | Atmosfera                   |
| Entrega                | Facilidade de reparo | Especialidade | Comunicação            | Símbolos                    |
| Facilidade de pedido   | Durabilidade         | Desempenho    | Cortesia               | Meios de comunicação social |
| Contacto com o cliente | Desempenho           | Cobertura     | Competência            | Eventos                     |
| Consultoria ao cliente | Características      |               | Confiabilidade         |                             |
|                        | Confiabilidade       |               |                        |                             |
|                        | Forma                |               |                        |                             |

**Fonte:** Kotler (2006:313-315)

Fonseca (2017) ainda sugere um guião prático de um plano de comunicação, que segue os seguintes passos:

**Figura 7** Plano de comunicação: guião prático



**Fonte:** Fonseca (2017)



Segundo o autor, os diferentes passos do guião prático de um plano de comunicação englobam os seguintes elementos:

**Folha de Rosto** - Título; Nome do autor; Data

**Índice Geral** - Corpo; Anexos

**Introdução / Enquadramento / Sumário Executivo** - Breve resumo do que nos propomos realizar.

**Diagnóstico / Análise:**

- Análise do mercado (dimensão atual e potencial, estrutura de segmentação, principais áreas de consumo e a sazonalidade);
- Concorrência (conhecer a concorrência, saber quais são, comparar o posicionamento e rever as principais ações de comunicação);
- Canais de distribuição e vendas;
- Políticas de vendas e de preços (objetivos);
- Comunicação (historial das campanhas, resultados obtidos, os objetivos e os resultados esperados);
- Análise SWOT (*Strenghts* - pontos fortes: vantagens internas da empresa em relação à concorrência; *Weaknesses* - pontos fracos: desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes; *Opportunities* - oportunidades: aspetos positivos do meio envolvente com o potencial de fazer a empresa evoluir competitivamente; *Threats* - ameaças: aspetos negativos da envolvente que poderão comprometer a vantagem competitiva da empresa);

**Objetivos e Metas da Comunicação:**

- Aumentar em termos de volume, de rentabilidade ou de quota de mercado;
- Aumentar a notoriedade e reconhecimento da marca;
- Introduzir ao mercado um novo produto, serviço ou empresa;
- Promover a experimentação de um produto ou serviço;
- Fazer ver as suas vantagens em comparação com a concorrência;
- Obter novos clientes;
- Fidelizar atuais clientes;
- Aumentar a sua satisfação;
- Escoar produtos em stock.

**Definir o *mix* de comunicação:**

- *Merchandising*;

- Publicidade;
- *Online*;
- Força de vendas;
- *Marketing* direto;
- Patrocínio e mecenato;
- Relações públicas;
- Promoções.

Segundo Holm (2006), com a criação e implementação do plano, a empresa põe em prática as atividades de uma forma eficiente. Para o autor, é imprescindível que o mesmo integre os elementos internos e externos, pois são a base para a criação de um plano de comunicação. Contudo, existem autores que têm outros pontos de vista em relação ao plano de comunicação. “O plano coordena todas as componentes do *Marketing mix* de forma a alcançar harmonia nas mensagens e promoções transmitidas aos clientes e a outros”, defendem Clow & Baack (2014:21).

Apesar da existência de diversas opiniões e pontos de vista, podemos concluir que o planeamento das ações de comunicação é fundamental numa empresa que queira progredir e destacar-se num mercado, sendo que o mesmo está cada vez mais saturado e exigente.

## 4. Metodologia, atividades desenvolvidas e contributos para a empresa

### 4.1. Metodologia e cronograma

O plano de comunicação foi elaborado com base na análise da empresa, na recolha bibliográfica e na pesquisa de campo.

Marcar presença nas redes sociais e dar a conhecer o projeto, foi definido como prioridade. Assim, foram estudadas as redes sociais que se enquadravam mais no perfil da empresa, tendo sido criadas contas no *Twitter*, *Medium* e *Linkedin*. A manutenção das mesmas foi diária, tentando estabelecer ligação com o máximo número de pessoas possível ligadas à área.

Para a elaboração do plano foi criado um questionário que permitiu-me perceber qual o perfil e o comportamento do consumidor, em relação ao projeto apresentado pela empresa. Os objetos-alvo deste estudo são todos os indivíduos que de alguma maneira estão relacionados com o *Open Source*, sendo estes: *users*, *developers*, proprietários e investidores. O único requisito é a nacionalidade dos mesmos, estes devem ser Portugueses. O inquérito foi enviado a 16 indivíduos dos quais 9 responderam.

O inquérito *online* foi uma ferramenta essencial para a elaboração do plano de comunicação. Os dados recolhidos retratam os diferentes tipos de consumidores na área do *software* e se estes são recetivos ou não.

As atividades realizadas durante o período do estágio curricular, entre 10 de setembro e 20 de novembro de 2018. O cronograma seguinte representa o planeamento das atividades desenvolvidas.

**Tabela 8** Cronograma da elaboração do relatório final de estágio

|  | 2018 |     |     |     | 2019 |     |
|--|------|-----|-----|-----|------|-----|
|  | set  | out | nov | dez | jan  | fev |
| Estágio Profissional   |      |     |     |     |      |     |
| Relatório de Estágio Profissional                                      |      |     |     |     |      |     |
| Introdução   |      |     |     |     |      |     |
| Diagnóstico da empresa/organização e da problemática                   |      |     |     |     |      |     |
| Enquadramento técnico e científico                                     |      |     |     |     |      |     |
| Metodologia, atividades desenvolvidas e contributos para a organização |      |     |     |     |      |     |
| Reflexão e autoavaliação do trabalho                                   |      |     |     |     |      |     |
| Conclusão  |      |     |     |     |      |     |

**Fonte:** Elaboração própria.

#### 4.2. Atividades desenvolvidas

Neste subcapítulo estão determinadas as atividades desenvolvidas no estágio, tendo sempre como foco o plano de comunicação. Cada tarefa foi realizada com o intuito de melhoria de desempenho, reunindo todos os elementos fundamentais para esse fim.

A principal atividade desempenhada na empresa, foi a elaboração de um plano de comunicação e, conseqüentemente um estudo relacionado com a aceitação de um projeto inovador.

Para além do plano de comunicação e do estudo, foram realizadas outras atividades relacionadas com *Marketing* e gestão de plataformas (Tabela 8).

**Tabela 9** Atividades desenvolvidas, metodologia e competências aplicadas

| Atividades/Contributos   | Metodologia   | Competências   |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de comunicação</li> <li>- Colaboração na elaboração de conteúdo gráfico</li> <li>- Aplicação do <i>Marketing</i></li> <li>- Criação e gestão das redes sociais</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitativa</li> <li>- Pesquisa de campo</li> <li>- Observação direta</li> <li>- Pesquisa bibliográfica</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Marketing</i></li> <li>- Comunicação empresarial integrada</li> <li>- Gestão da marca</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inquérito por questionário</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa exploratória</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa de mercados</li> </ul>   |

**Fonte:** Elaboração própria.

Considerando o plano de comunicação a principal atividade, as restantes podem ser consideradas secundárias. Apesar de serem tarefas de menor relevância para este relatório, são de extrema importância para o *Marketing* de uma empresa.

A elaboração de conteúdo gráfico foi realizada maioritariamente devido aos requisitos exigidos pela organização da *Web Summit*. Após várias tentativas, rascunhos e *brainstorms* foi escolhido o logotipo e ícone. O *website* foi criado e desenvolvido pelo *developer* e só ficou pronto depois do evento, devido à complexidade da criação de um código sem nenhuma base existente.

Para a angariação de clientes e investidores foi necessário promover a empresa através de ações de *Marketing* como: foco nas redes sociais, criação de *blog*, grupo particular da empresa e *Marketing* de conteúdo.

#### 4.2.1. Plano de comunicação

O plano de comunicação apresentado foi elaborado com o objetivo de dar a conhecer a *startup*, aproveitando ao máximo os recursos da mesma. Esta pequena empresa insere-se no mercado informático, mais especificamente no desenvolvimento de *software* em código aberto.

A Luminara partiu da estaca zero e lançou-se para o mundo com a sua presença na *Web Summit* 2018. Para tirar o maior partido da participação do seu projeto no maior

evento de inovação tecnológica até ao dia de hoje, foi necessário elaborar um plano de comunicação em menos de 2 meses.

Esta ferramenta foi fundamental para a *startup* na medida em que, permitiu identificar várias soluções e avaliar cada uma delas. Assim, foi possível para a empresa dar o seu primeiro grande passo para o sucesso.

Atualmente o que distingue umas empresas das outras é a comunicação. Num mercado saturado, é preciso ser único e cativante para não ser apagado pelo mesmo.

Sem ponto de partida, o plano de comunicação passou por perceber qual a situação da empresa, o mercado em que se insere, as possíveis ameaças e oportunidades, os seus pontos fracos e fortes, e quais os seus objetivos.

Sendo uma empresa que se foca na tecnologia e nas novas tendências, a grande aposta foram os meios digitais como meio de promoção.

#### 4.2.1.1. Análise da situação

##### 4.2.1.1.1. A Empresa

A Luminara é uma empresa que iniciou a sua atividade em 2018 com o seu projeto *Gitscale*. Com o lançamento deste projeto inovador, a empresa conseguiu captar a atenção de vários investidores nacionais e internacionais.

Sem ter uma estrutura organizacional estipulada, a Luminara conta com 5 colaboradores e dois escritórios como referido no diagnóstico da empresa apresentado no capítulo 2.

A empresa procura revolucionar o mundo *Open Source*, apostando na monetização justa e equitativa. Assim surgiu a ideia de criar um projeto que pretende tornar possível o alinhamento de incentivos.

Apesar de ter algumas limitações, como a falta de uma definição da missão, visão e valores, a Luminara demonstra otimismo, perfeccionismo e um espírito de equipa inquestionável.

**Imagem 1** Logotipo do projeto *Gitscale*



Fonte: <http://www.gitscale.io>

✓ Missão da empresa

Como mencionei anteriormente, a missão é algo que não foi previamente definido. Mesmo sem um percurso traçado nem uma orientação estipulada pode-se dizer que a Luminara pretende levar novas soluções aos indivíduos relacionados, direta ou indiretamente, com mundo do *software* através de:

- Colaboradores motivados, qualificados e empenhados;
- Responsabilidade e interesse perante a comunidade;
- Inovação e empreendedorismo.

Segundo Pearce (1982), a missão é o porquê da existência da empresa, sendo que esta deve ser definida e apresentada de forma geral e perdurável. Esta funciona como orientação para as ações diárias dos colaboradores, daí a sua importância.

✓ Valores da Empresa

Vistos como o conjunto de benefícios e atributos de uma marca, estes possibilitam caracterizar e condicionar o comportamento dos indivíduos que se relacionam com a empresa.

Para uma cultura organizacional estável, as crenças devem ser entendidas e partilhadas entre os colaboradores.

Hoje em dia os valores tornam-se cada vez mais importantes para as empresas. Com o mercado saturado e um número elevado de possíveis concorrentes, a diferenciação é considerado um dos fatores de escolha por parte do consumidor.

Com a vasta oferta de produtos e serviço, o consumidor tem dificuldades no processo de escolha. Assim, procura a diferença nas características intangíveis da marca. Se os valores deste forem de encontro aos valores da marca, facilmente o indivíduo confia e acredita na mesma.

Sendo que a Luminara não tem os seus valores estipulados, foram definidos através da natureza da empresa e da observação direta os seguintes:

- Atitude positiva e proactiva;
- Entusiasmo e simpatia;
- Espírito de equipa;
- Ética e responsabilidade;

- Criatividade.

#### 4.2.1.1.2. O Mercado

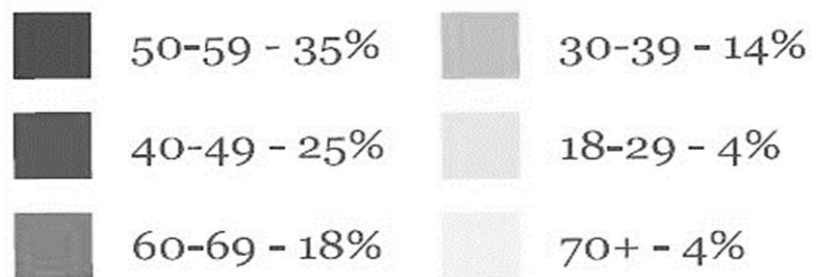
O mercado das *startups* está a crescer a um ritmo elevado. A nível europeu, comparando com outras regiões, a percentagem de população envolvida num projeto empreendedor é baixa. Enquanto a América Latina e as Caraíbas apresentam a maior percentagem de indivíduos empreendedores (11,5%), a Europa conta apenas com 5,1% da população, segundo a STATISTA.

A acompanhar essa tendência também há um aumento proporcional das falhas. Os dados recolhidos pela *Small Business Trends* revelam que, mais de 50% das *startups* encerram nos primeiros quatro anos.

Sendo uma realidade aproximada à de Portugal no que toca às características dos indivíduos que criam uma *startup*, os dados recolhidos nos EUA, podem ser tidos em consideração para o estudo do mercado. Assim, pode-se ter como referência os resultados apresentados pela *Guidant Financial*.

A idade deve ser considerada um dos fatores com mais peso em relação à criação de um negócio. Segundo a instituição anteriormente mencionada, nos Estados Unidos, 35% têm entre 50 e 59 anos apresentando uma maior poder e estabilidade económica (Imagem 2). Entre o número total empresários, 72% são do sexo masculino e 26% do sexo feminino (Gráfico 2).

**Imagem 2** Intervalo de idades de empresários de pequenas empresas



Fonte: <http://www.guidantfinancial.com>

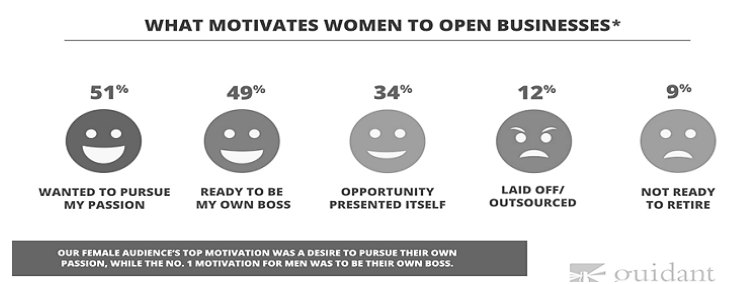


**Gráfico 2** Proprietários de uma *startup* (2018)



Fonte: <http://www.guidantfinancial.com>

**Imagem 3** Motivação para abrir um negócio (Sexo feminino)

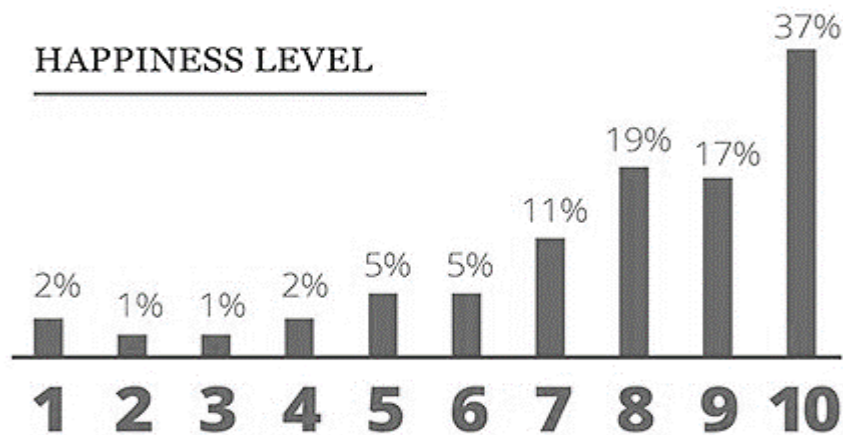


Fonte: <http://www.guidantfinancial.com>

Segundo a imagem, 3, 51% das mulheres que abrem um negócio são motivadas pela vontade de seguirem a sua paixão, 49% sentem-se preparadas para trabalharem por conta própria, 34% pelo surgimento de uma oportunidade, 12% foram demitidos ou terceirizados e por último, 9% não pretendem reformar-se.

Um dos dados interessantes apresentados pela *Guidant Financial* é o nível de felicidade dos indivíduos que são proprietários de um negócio. Como se pode observar, mais de 50%, numa escala de 1-10, quantificam a sua felicidade em 9 e 10.

**Gráfico 3** Nível de felicidade de proprietários de um negócio



Fonte: <http://www.guidantfinancial.com>

Começar um negócio não é fácil, muito pelo contrário. Os empresários podem encontrar diversos obstáculos que podem comprometer o futuro da empresa. Na imagem 5 proporcionada pela Guidant Financial, podemos conferir que o maior desafio é a falta de capital e de fluxo de caixa.

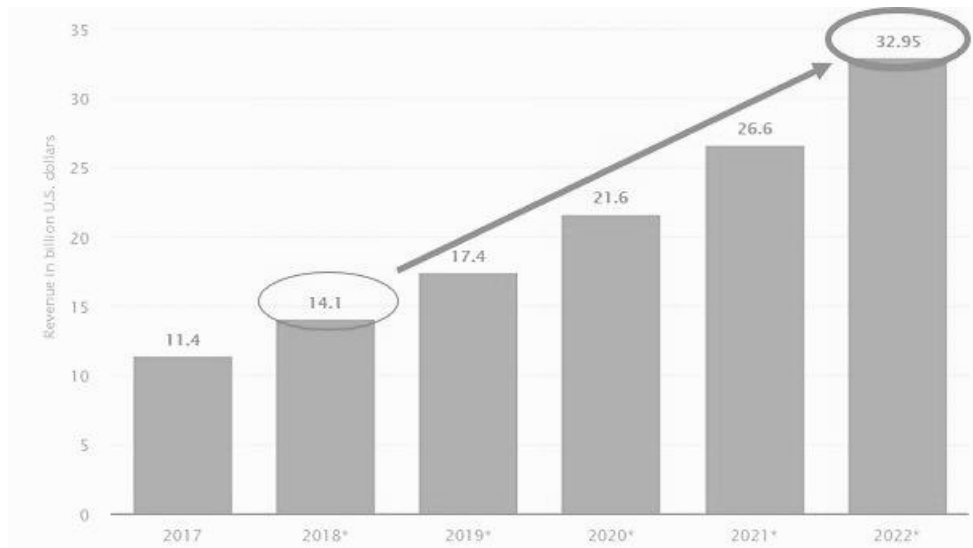
**Imagem 4** Desafios dos proprietários de um negócio pequeno



Fonte: <http://www.guidantfinancial.com>

Em relação ao mercado *Open Source*, os seus serviços valem até 14.1 bilhões de dólares, estimando-se um aumento para os 32.9 bilhões de dólares até 2022.

**Gráfico 4** Venda de produtos e serviços OSS



**Fonte:** Markets & Markets Open Source Services Market Reports (2018)

#### 4.2.1.1.3. Públicos

Sendo uma *startup* que está a desenvolver um projeto inovador e que ambiciona entrar no mercado, o principal público são os investidores. Para conhecer melhor os diferentes tipos de público, as suas características e os seus comportamentos, foi realizado um estudo direcionado para utilizadores, *developers* e promotores de sistemas *Open Source*.

Este estudo realizado através de um questionário *online* permitiu concluir que mais de 80% não compra, não vende, nem contribui para projetos OSS. Sendo que, 88% estariam interessados em contribuir como *developer* e 13% como promotor.

#### 4.2.1.1.4. Concorrência

Ao contrário do que é comum, nem a Luminara nem o seu projeto têm concorrência direta. Sendo uma *startup* que neste momento está a desenvolver um projeto inovador, é muito difícil de determinar possíveis concorrentes.

Os concorrentes parciais são maioritariamente potenciais parceiros. Podem ser considerados concorrência os seguintes:

## Doações



A *open collective* une utilizadores, investidores e developers e aposta numa gestão transparente de dinheiro.



Patreon permite a um individuo que queira partilhar um projeto, angarie admiradores, receber através de subscrições pagas pelos seguidores que dessa forma obtêm experiências e acesso a conteúdos exclusivos.

## Serviços profissionais



O *Tidelift* apresenta uma maneira do usuário ser pago pelo “trabalho que adora”. Esta dispõe de ferramentas já existentes e tudo o que é necessário para que o mesmo obtenha uma experiência profissional de *software*.

## Pay to fix (bounties)



O *Bountysource* é uma plataforma onde os criadores de um projeto podem melhorar o mesmo ao criar/coleccionar prémios.



O *Gitcoin* é uma plataforma que influencia a comunidade OSS a incentivar e rentabilizar o trabalho.

## Code analyzers (for engineering)



O *Gitprime* reúne o histórico dos dados *git* de forma simples transformando-os em relatórios, isto ajuda as equipas de engenharia mais bem-sucedidas.



O *Codacy* consegue identificar automaticamente *issues* através da análise de código. Este notifica os utilizadores de possíveis problemas de segurança, cobertura de código e da complexidade do mesmo.

#### 4.2.1.1.5. O serviço

A Luminara atualmente está a desenvolver somente o *Gitscale*. Esta plataforma capta a percentagem dos fundos que entram e saem. Assim, ocorre uma gestão que engloba a entrada de fundos através de doações de investidores, vendas de serviços e produtos por parte de fornecedores de informação tecnológica, e salários dos *developers* e a saída de fundos como o pagamento justo aos *developers*, tendo em consideração as vendas.

##### Quem pode usufruir deste serviço?

Esta plataforma tem como função o alinhamento de incentivos, assim todos os indivíduos envolvidos num determinado projeto são recompensados de forma justa.

##### Vantagens do serviço

O *Gitscale* permite que os *developers* recebam uma percentagem das vendas consoante o seu contributo para o desenvolvimento do código através de uma percentagem das vendas. Este é uma vantagem para os utilizadores, pois é um fator motivador para os *devs*. A vontade de querer contribuir mais naturalmente resulta numa maior eficácia da resolução de *bugs*.

#### 4.2.1.1.6. Distribuição

A distribuição desta ferramenta está prevista ser feita através do *website*, da *App store* e da *Google Play Store*.

#### 4.2.1.1.7. CIM

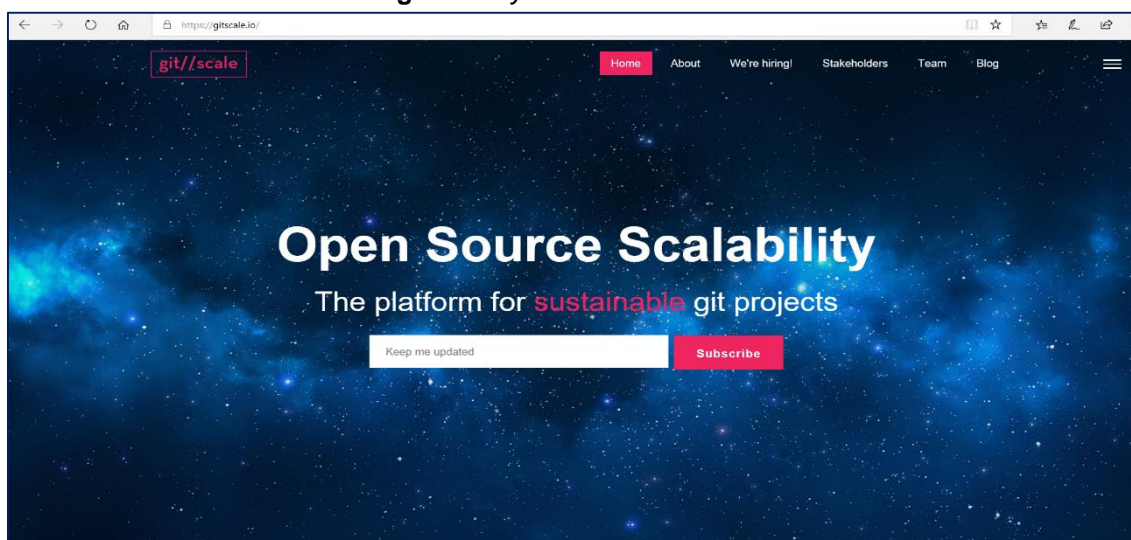
A Comunicação Integrada de *Marketing* é um processo de extrema importância tendo como propósito juntar as diferentes técnicas comunicativas de uma empresa. Apesar da junção das mesmas estas devem ser desenvolvidas de forma conjunta para atingirem o mesmo objetivo. Segundo Kotler e Armstrong (2013), a comunicação integrada de *Marketing* exige a agregação precisa e estruturada de todos os canais de comunicação que são utilizados pela empresa para transmitir uma mensagem clara, concisa e

convicente sobre a empresa e os seus serviços ou produtos. É também essencial que a mensagem entregue seja comunicada por todos os elementos de igual forma para que não haja contrassensos. Assim, a comunicação torna-se mais eficaz e otimiza a abordagem ao público-alvo visto.

O *mix* de comunicação é constituído *Marketing* direto, patrocínio, e a comunicação *online*. Estando numa fase inicial não é possível verificar a eficácia das diferentes técnicas comunicativas na comunicação da empresa, uma vez que ainda não foi obtido um *feedback* significativo.

O *Marketing* direto permite um contacto mais pessoal e customizado com os clientes através de *email Marketing*. Na comunicação *online*, a marca tenta manter uma forte presença através do seu *website* e da sua presença em redes sociais como o *Twitter* e *Medium* e *Linkedin*.

Imagem 5 Layout do website Gitscale



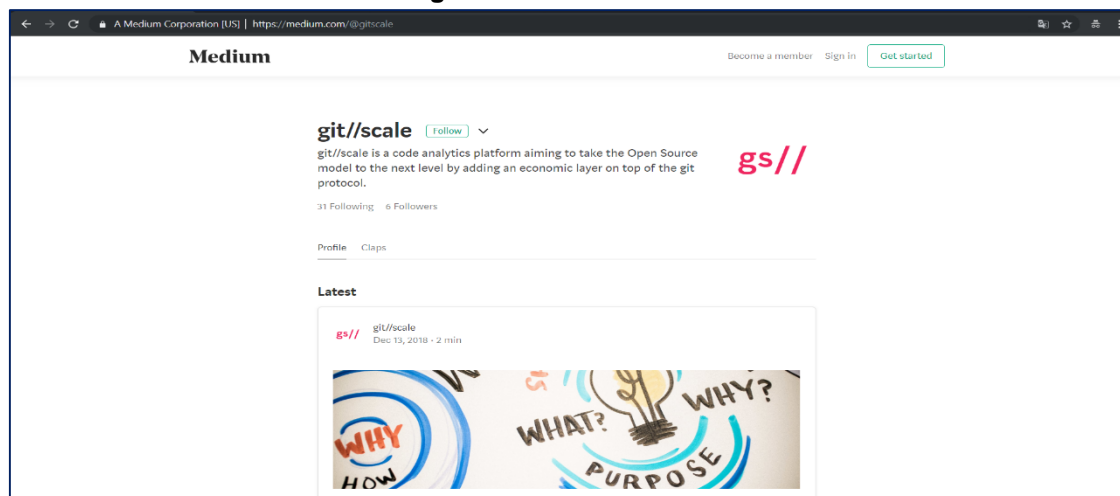
Fonte: <http://www.gitscale.io>

Imagem 6 *Twitter do Gitscale*



Fonte: <https://twitter.com/gitscale>

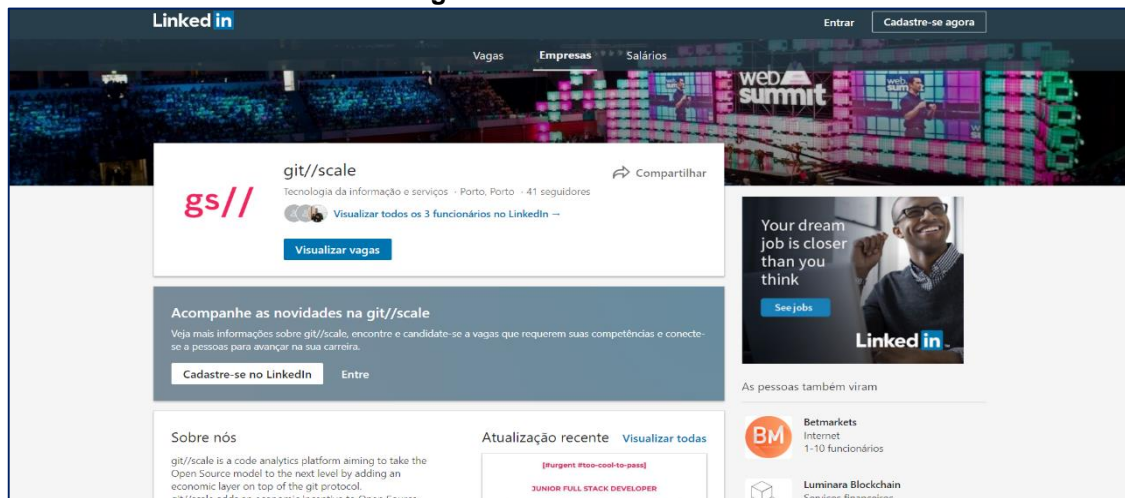
Imagem 7 *Medium do Gitscale*



Fonte: <https://medium.com/@gitscale>



**Imagem 8** *LinkedIn do Gitscale*



Fonte: <https://www.linkedin.com/company/gitscale/>

O patrocínio foi incluído no *mix* de comunicação pois é um objetivo. Apesar de ainda não integrar este grupo, é algo que a empresa procura.

#### 4.2.1.2. Definição dos Objetivos e do Posicionamento

##### 4.2.1.2.1. Objetivos

Este plano de comunicação tem como objetivo geral dar a conhecer o novo projeto, o *Gitscale*. Deste modo, todos os procedimentos passam por informar o mercado de *software* de um novo sistema de alinhamento de incentivos para todos os indivíduos envolvidos no desenvolvimento de um projeto *Open Source*, potenciando o interesse na experimentação do mesmo e futuramente conquistar novos clientes.

A plataforma deve ser apresentada como uma inovação que pretende revolucionar o OSS, e proporcionar aos *developers* a oportunidade de receber uma percentagem das vendas consoante o seu contributo para o projeto. Assim, esta deve ser comunicada como uma vantagem que só o *Gitscale* oferece.

Como objetivos específicos este plano de comunicação deverá permitir um aumento de seguidores no Twitter e no Medium (+100), estabelecer conexão com mais de 300 pessoas no LinkedIn, e arranjar investidores interessados.

##### 4.2.1.2.2. Posicionamento

O posicionamento de uma marca é a forma como a mesma se projeta na mente do público que pretende alcançar, e como quer que o seu produto e imagem se destaque da concorrência (Kotler e Keller, 2006).



Encontrando-se no processo de desenvolvimento do seu primeiro projeto, a Luminara até ao momento não tem um posicionamento definido, ou seja, não se torna a escolha dos consumidores. Este deve-se ao facto da mesma ainda não se encontrar no mercado como uma plataforma totalmente funcional que transmite segurança e estabilidade.

#### 4.2.1.3. Seleção dos Públicos-alvo e das Técnicas de Comunicação

**Tabela 10** Técnicas de comunicação, ação e público-alvo

| Técnicas de comunicação | Ação de comunicação                            | Público-alvo   |
|-------------------------|--|--|
| <i>Marketing direto</i> | <i>E-mail Marketing</i>                        | - Possíveis clientes da marca  |
| <i>Online</i>           | <i>Website e redes sociais</i>                 | - Possíveis consumidores;<br>- Indivíduos e investidores interessados no projeto;<br>- Mercado <i>software</i> |
| Patrocínio              | Atender a eventos tecnológicos, ex. Web Summit | - Potenciais patrocinadores que estejam relacionados com tecnologia.   |

**Fonte:** Elaboração própria

#### 4.2.1.4. Definição da Mensagem

A mensagem é a informação que se pretende transmitir ao consumidor para que os objetivos da marca sejam cumpridos. Esta deve ser comunicada de forma coerente por todos os colaboradores da empresa, para que a mensagem seja mais facilmente memorizada e percebida da forma desejada. É de extrema relevância que a mesma revele a vantagem e os benefícios do que está a ser comunicado.

Para que isso aconteça é necessário que seja definido o rumo da comunicação. Este deverá orientar todas as ações e permitir que a marca alcance os objetivos estipulados.

Com este plano de comunicação pretende-se divulgar a empresa e o seu produto, o *Gitscale*, por isso, em todas as fases do processo devem ser mencionadas as suas características principais e distintivas, uma vez que estas fazem com que o projeto capte o interesse de diferentes públicos. As características distintivas são o facto de ser inovador e permitir um alinhamento de incentivos num projeto *Open Source*.

É, portanto, um serviço que calcula o contributo de cada indivíduo para o desenvolvimento de um programa. Assim, é determinada uma percentagem que é aplicada ao valor monetário gerado através das vendas do produto.

Não existindo nenhum conceito igual no mercado, este é o ponto que deve ser comunicado para captar o interesse de *developers*, *users*, promotores e possíveis investidores do projeto. Visto que é uma divulgação de algo novo e revolucionário, inicialmente é realizada uma comunicação com um tom informativo. Como é um projeto em desenvolvimento torna-se difícil captar a atenção dos consumidores, pois a informação que a empresa fornece é vaga e gera dúvidas ao público-alvo. Esta lacuna deve-se ao facto de todos os envolventes no projeto terem receio de que o mesmo seja copiado.

Com o objetivo de transmitir os benefícios deste serviço, mas sem revelar o segredo, foi definido um *slogan* que retrata a plataforma e que pretende cativar a comunidade e investidores. “*Code. Commit. Reward.*” é o *slogan* que representa o serviço proporcionado pelo *Gitscale*.

#### 4.2.1.5. Escolha dos Canais de Comunicação

Uma vez que a divulgação de um novo serviço ou produto é o foco de um plano de comunicação devem ser utilizadas técnicas de comunicação para orientar as ações da marca. Estas técnicas possibilitam à empresa transmitir, de melhor forma, a mensagem ao cliente.

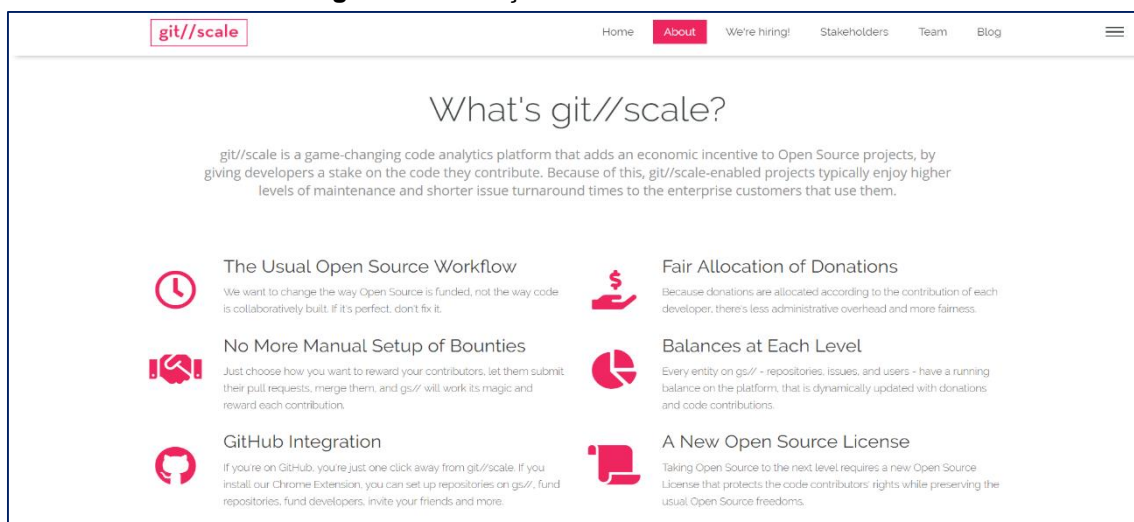
Todas as ações devem ser pensadas tal como os meios de comunicação. Estes meios são uma ferramenta imprescindível para que o *target* seja alcançado eficazmente.

Assim, o primeiro grande passo dado pela marca é a participação na *Web Summit*, o que permite a criação de novas relações com colegas e potenciais investidores, para além da apresentação e divulgação do projeto. Para o evento a equipa irá identificada usando *t-shirts* com o logotipo do *Gitscale* e irá ter cartões com as redes sociais e *website* do projeto.

A empresa irá utilizar o *Marketing* Direto como uma forma mais pessoal de abordar possíveis clientes e investidores. A ação realizada será o *E-mail Marketing*, onde serão enviados *e-mails* para os mesmos, informando do lançamento do serviço e convidá-los a experimentar a nova plataforma.

O *website* do *Gitscale* também servirá com um canal de comunicação entre a empresa e o consumidor. Neste estão presentes elementos como o contacto para mais informações (*e-mail*), as redes sociais onde se encontram, informações sobre a empresa e os seus colaboradores, e ainda as vagas disponíveis para quem tiver interesse em se juntar à organização.

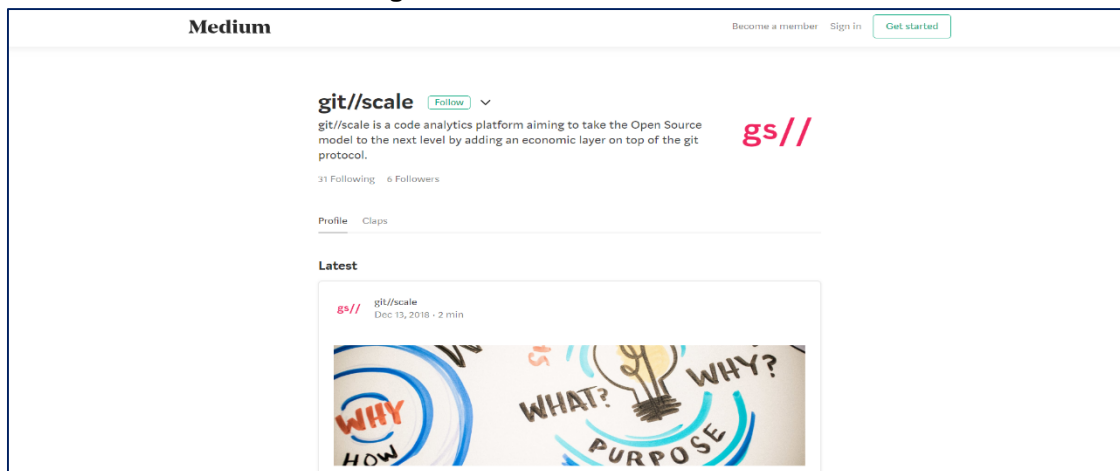
**Imagem 9** Informação sobre o *Gitscale* - *website*



Fonte: <https://www.gitscale.io>

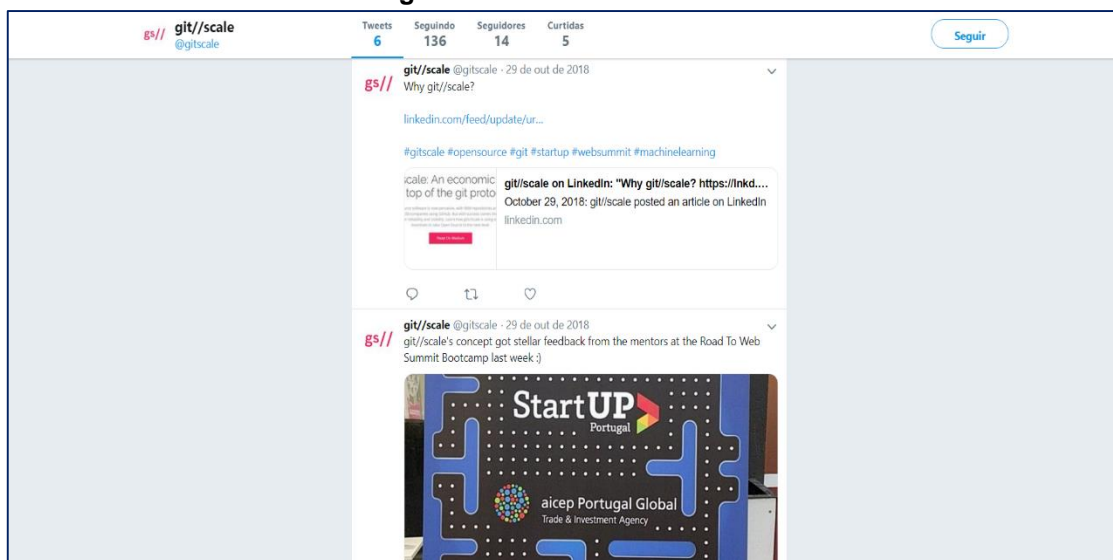
Ainda dentro das técnicas comunicativas, o *Gitscale* marca presença em três redes sociais: *Medium*, *Twitter* e *LinkedIn*. Através dos mesmos a empresa tentar cativar o público divulgando os passos e atualizando consoante o avanço do projeto.

**Imagem 10** Perfil *Gitscale* no *Medium*



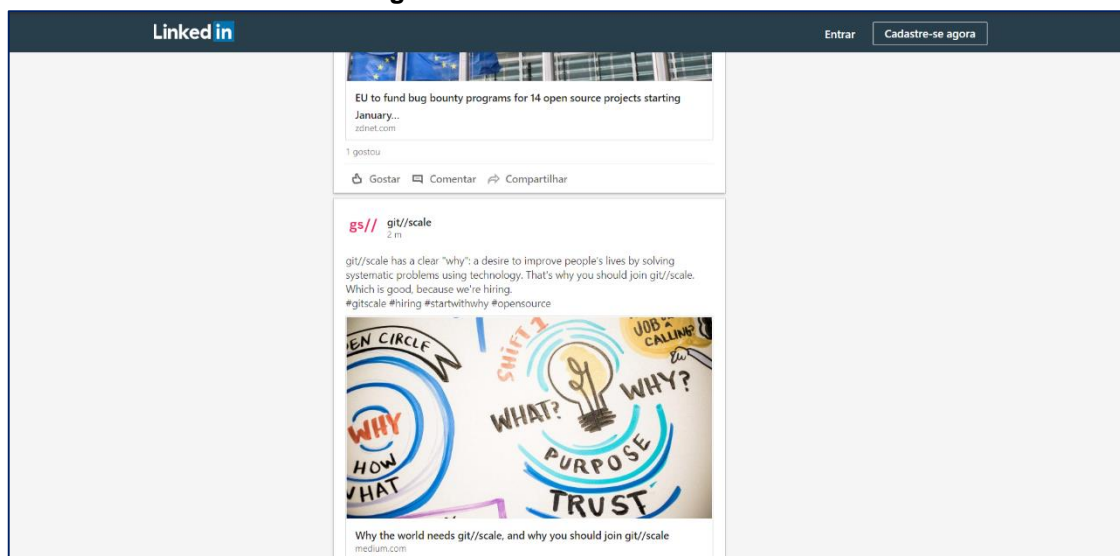
Fonte: <https://medium.com/@gitscale>

**Imagem 11** Perfil *Gitscale* no *Twitter*



Fonte: <https://twitter.com/gitscale>

**Imagem 12** Perfil *Gitscale* no *LinkedIn*



Fonte: <https://www.linkedin.com/company/gitscale/>

#### 4.2.1.6. Calendarização e Quantificação

A participação da empresa no evento teve início no dia 5 de novembro de 2018 e terminou no dia 8 de novembro de 2018. Apesar de serem apenas três dias, o processo de preparação para a mesma teve início um mês antes da *Web Summit*. Todas as fases desse processo não tiveram custos associados visto que maioritariamente só exigia trabalho informático.

Na tabela seguinte estão apresentados os custos que a participação na cimeira da tecnologia engloba.

**Tabela 11** Preço global da participação na *Web Summit*

| Descrição | Quantidade | Valor (euros)                        |
|-----------|------------|--------------------------------------|
| T-shirts  | 3          | 2,50€ + 11€ (estampagem)<br>= 13,50€ |
| Hoodies   | 3          | 11€ + 11€ (estampagem)<br>= 22€      |
| Cartões   | 2.000      | 129,00€ + IVA                        |
| Stickers  | 500        | 55€ + IVA                            |
| Bilhetes  | 1          | 995€                                 |

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.1.7. Execução do Plano (Pré-testes e Pós-testes)

A organização do cronograma das ações deve ser bem definida para que a comunicação seja eficaz.

Na tabela abaixo estão identificadas as diferentes ações e os meses relativos à execução das mesmas.

O primeiro mês está relacionado com a análise da situação da empresa e qual a sua margem de progressão. Neste mês foram realizadas diversas formações, onde participaram todos os colaboradores, e *brainstorms* com o objetivo de encontrar a imagem e a identidade da marca.

No início segundo mês começou o processo de candidatura para ingressar no evento, *Web Summit*. Este exigiu um esforço extra por parte de toda equipa para conseguir apresentar um projeto em desenvolvimento, e convencer a organização do evento de que é relevante e interessante o suficiente para fazer parte das mais de 2.000 *startups* que iriam estar presentes no recinto.

O fim do segundo mês focou-se na organização da participação da equipa no evento, onde foram feitas apresentações, a definição de logotipo, de *slogan*, participação num *bootcamp* relacionado com a *Web Summit*, entre outros.

Após estes 2 meses, o *Gitscale* foi apresentado na cimeira tecnológica. Posteriormente à participação a equipa dedicou-se ao *follow-up* do evento, ou seja, entrou em contacto com os indivíduos com quem abordaram e com pessoas que demonstraram interesse no projeto. Sendo que, a manutenção das redes sociais continuou a ser uma constante.

**Tabela 12** Calendarização

| setembro   | outubro   | novembro   |
|--|---|--|
| Revisão bibliográfica;<br>Definição da identidade e<br>imagem da marca;<br>Formação sobre temas<br>relacionados com o projeto; | Candidatura para a <i>Web Summit</i> ;<br>Preparação da participação<br>no evento;<br>Ações de <i>Marketing</i> ; | Participação na cimeira;<br><i>Follow-up</i> do evento;<br>Manutenção redes sociais; |

**Fonte:** Elaboração própria

#### 4.2.1.8. Avaliação de resultados

Esta etapa do plano tem como finalidade examinar os resultados obtidos com a estratégia utilizada pela empresa e à participação com o *Gitscale* na *Web Summit*.

Tendo em conta o feedback e o interesse demonstrado pelo projeto pode-se conferir que as ações de comunicação executadas pela empresa foram eficazes.

Também foi observado um aumento de seguidores em mais de 60% nas redes sociais e um crescente número de visitas ao *website*.

Um dos principais fatores que permitiu concluir que o *Gitscale* tomou o rumo certo foi o contacto de um investidor estrangeiro demonstrar interesse no projeto e querer investir. A equipa deu continuidade a esse *feedback*, o que poderá levar o *Gitscale* a atingir o seu grande objetivo, revolucionar o mercado *Open Source*.

### 4.3. Contributos para a empresa

Durante o meu estágio profissional na Luminara tive a oportunidade de conviver, e desenvolver uma relação profissional e de amizade com os colaboradores da empresa. Isto deveu-se ao facto de estes se mostrarem recetivos, de me apoiarem e ajudarem sempre que necessário.

Acredito que ao partilhar as minhas ideias e ao colaborar na definição do plano de comunicação fui uma mais-valia para a empresa. Apesar de algumas limitações e dificuldades apresentadas, mostrei empenho e interesse no projeto.

O plano de comunicação permitiu conhecer melhor a situação da empresa e como esta devia agir para atingir os seus objetivos. Todo o processo favoreceu o estabelecimento de relações com vários indivíduos ligados ao tema do projeto, que por sua vez é fulcral para uma *startup*.

Para além do plano de comunicação realizei outras atividades tal como pesquisa sobre o OSS, dar *follow-up* a possíveis clientes e investidores demonstrando sempre a minha disponibilidade total para todo o tipo de tarefa que precisasse de resolução imediata.

Gostaria de referenciar o papel importante que o ISAG teve para o meu desempenho nesta empresa, através do mestrado de direção comercial e *Marketing* que me deu as bases para realizar as minhas tarefas, e o meu orientador, Victor Tavares, que contribuiu com o seu apoio e exigência.

## 5. Reflexão e autoavaliação do trabalho

Durante o período de estágio curricular na Luminara permitiram-me perceber que fazer parte de uma empresa mais pequena não deve ser visto como algo de menor importância, mas sim uma excelente oportunidade para aprender, devido à existência de uma maior liberdade criativa e participativa proporcionada pela mesma. Neste contexto as nossas sugestões são ouvidas e postas em prática com maior facilidade.

Este comportamento, o ambiente descontraído, a equipa jovem e inovadora, e outros fatores, tornaram esta experiência inesquecível e enriquecedora. O ambiente de trabalho da Luminara contribuiu para a minha familiarização com diferentes áreas como desenvolvimento de *software*, *Open Source* e Direito. O contacto com estes setores deu-se devido ao escritório ser em conceito *open space*, originando uma interação constante entre todos os colaboradores presentes.

As atividades a serem realizadas eram escritas em *post-its* e colocadas numa das paredes do escritório, para que fosse prático e de fácil alteração. Estas eram organizadas por semana e englobavam todo o tipo de tarefas, desde manutenção de redes sociais, angariação de contactos, etc. Este tipo de método permitiu-me conhecer diferentes modos de organização e calendarização de atividades.

Este estágio foi uma mais-valia tanto a nível profissional, como também académico e pessoal. Os benefícios que este me trouxe passam pela experiência de trabalhar em equipa, de lidar com diferentes personalidades e também pela aprendizagem de comportamento proactivo.

Uma das tarefas que me foi solicitada foi a angariação e o *follow-up* de possíveis clientes. Esta exigiu uma enorme responsabilidade visto que estaria a representar a empresa.

Acredito que todas atividades me transmitiram conhecimentos pertinentes e importantes para o meu futuro.

Para além da relevância e utilidade do plano de comunicação, as redes sociais têm um grande papel no desenvolvimento e crescimento da empresa. Assim, foi-me solicitado a manutenção das mesmas que envolve a gestão das publicações e contacto com o consumidor. Desta forma, houve uma maior aproximação e compreensão da operacionalização dos métodos de promoção das plataformas.



Apesar das suas limitações, creio que a empresa tem margem de progressão e capacidade para ingressar no mercado. Com o seu espírito de equipa, ambição e empreendedorismo, a mesma saberá aproveitar as oportunidades que o mercado poderá apresentar. A juntar o plano de comunicação às suas características a empresa terá uma maior probabilidade se revolucionar o mercado *Open Source*.

## 6. Conclusão

No *Marketing*, cada vez mais é necessária a adaptação das empresas aos comportamentos inconstantes do consumidor. Para isso, a mesma deve ter um plano de comunicação que permita perceber qual o método mais indicado para abordar o seu público-alvo. Este deve ser possível de modificar devido às alterações imprevisíveis do mercado, os planos de comunicação estão em permanente mudança.

Hoje em dia o plano de *Marketing* é imprescindível a qualquer empresa ou organização. Com a saturação do mercado e um número incalculável de recursos, é importante saber como gerir e utilizar os mesmos de forma eficaz, para que a organização se diferencie da concorrência, e simultaneamente reduza os custos inerentes à sua promoção.

Apresentando algumas lacunas no que toca a gestão dos recursos e na organização da sua estratégia, o plano de comunicação permitiu um melhor conhecimento da Luminara em si, e dos passos possíveis para alcançar os objetivos previamente estipulados.

O objetivo principal deste estágio curricular era ajudar a empresa a alcançar os seus objetivos através de estratégias de *Marketing*, mas durante o mesmo foi-me proposto realizar outras tarefas relacionadas com a área que considero igualmente importantes, pois permitiram-me por em prática os conhecimentos adquiridos durante a minha formação.

Como esperado, considero que a escolha de realizar um estágio curricular foi pertinente na medida em que houve um primeiro contacto com o mundo do trabalho antes de começar o meu percurso profissional.

## Referências bibliográficas

- Bruhn, M. (2009) *Comunicação Corporativa e de Marca Integrada: Planeamento Estratégico e Implementação Operacional*. 5ª ed. Estugarda, Alemanha: Schäffer-Pöschel.
- Carecho, J. (2017) *Plano de Comunicação: Coimbra Business School | ISCAC*. Instituto Politécnico de Coimbra.
- Clow, K., & Baack, D. (2014) *Integrated advertising, promotion, and Marketing communications*. 6ª ed. Nova Jérícia: Pearson.
- Fonseca, M. (2017) 'Comunicação empresarial – plano de comunicação externa, notas distribuídas na unidade de comunicação empresarial integrada.' ISAG, Matosinhos, 28 November.
- Holm, O. (2006) 'Integrated Marketing communication: from tactics to strategy. Corporate Communications' *An International Journal*, p. 23–33.
- Keith, R.J. (1960) "The Marketing revolution", *Journal of Marketing*, Vol. 24, January, p. 35-8.
- Kitchen, P.J., Brignell, J. & Tao, L. (2004) 'The Emergence of IMC: A Theoretical Perspective.', *Journal of advertising research*, p. 19-30.
- Kotler, P. (1996) *Administração de Marketing*. 4ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000) *Administração de Marketing: a edição do novo milénio*. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, Kevin L. (2006) *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2013) *Principle of Marketing*. 15ª ed. Prentice Hall.
- Kotler, P. (2012) *Administração de Marketing*. 14ª ed. Portugal: Pearson Education Limited.
- Kotler, P. (2017) *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Coimbra: Actual.
- Kotler, P. (2018) *Principles of Marketing*. 17ª ed. Londres: Pearson Education Limited.

Kunsch, M. M. (2002) *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 2ª ed. São Paulo: Summus.

Loureiro, J.P. (2016) *Plano de comunicação online: space2business*. Instituto Politécnico do Porto.

Lovelock, C. H., & Wirtz, J. (2010). *Service Marketing*. 7ª ed. New Jersey: Prentice Hall / Pearson Learning Publishers.

McKitterick, J.B. (1957) 'What is the Marketing management concept', *Frontiers of Marketing Thought and Action*, American Marketing Association, Bass, F. (Ed.), Chicago, IL, pp. 71-82.

Morgan, L., & Finnegan, P. (2008). *Deciding on open innovation: an exploration of how firms create and capture value with open source software*. In G. León, A.

Nissila, J. (2004) *Towards better understanding of Open Source business models*. Turku Centre for Computer Science; Turku School of Economics and Business Administration.

Odgen, J. R. and Crescitelli, E. (2007) *Comunicação Integrada de Marketing: conceitos, técnicas e práticas*. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

PEARCE, John A. II. (1982) *The company mission as a strategic tool*. Sloan Management.

Perens, B. (1999) *The Open Source Definition*. *Open Source: Voices from the Open Source revolution*. O' Reilly & Associates, Inc.

Ries, Al & Trout, J. (2002) *Posicionamento: a batalha por sua mente*. 20ª ed. São Paulo: Makron Books.

Reid, M., Luxton, S. & Mavondo, F (2005). 'Integrated Marketing Communication', *Journal of Advertising* (Taylor & Francis, Ltd.), pp.11-23.

Solomon, M. R., Marshall, G. W., & Stuart, E. W. (2008). *Marketing: Real people, real choices*. 5ª ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.

Tavares, V. (2016) *Gestão da Marca: uma abordagem empreendedora para as PME vencerem em mercados globais*. Lisboa: Escolar.

West, J. (2007) *Value capture and value networks in Open Source vendor strategies*. Paper presented at System Sciences, 2007. HICSS 2007.40th Annual Hawaii International Conference on.

## Webgrafia

AMA (2013) Definition of *Marketing* [online]. Available at:

<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (Accessed: 28 December 2018).

Baltes, L. P. (2015) *Content Marketing - the fundamental tool of digital Marketing. Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences* [online]. Available at:

<https://search.proquest.com/docview/1768395633?accountid=177838> (Accessed: 15 March 2018).

Birchfield, R. (2010) *DIGITAL MARKETING: Going digital - Marketing's big makeover* [online]. Available at:

<https://search.proquest.com/docview/907107639?accountid=177838> (Accessed: 15 March 2018).

Bishop, B. (1996) *Crucial to success of digital Marketing, Communication World* [online]. Available at:

<https://search.proquest.com/business/docview/210239375/C7D51D547C1B47D9PQ/1?accountid=177838> (Accessed: 17 March 2018).

Clarity Marketing Ltd. (2005) *The Marketing mix: 7Ps of the Marketing mix, a framework for complete Marketing* [online]. Available at:

Retrieved from <http://www.clarity-incommunication.com/getattachment/5efd93e3-cdf7-489e-a0b6-9cb5fb19cf2d/7-Ps-of-theMarketing-mix.aspx> (Accessed: 18 January 2018).

Ermano, T. (2013) *O poder da comunicação no início de uma Startup* [online]. Available at: <https://www.baguete.com.br/artigos/1208/thiago-ermano/22/03/2013/o-poder-da-comunicacao-no-inicio-de-uma-startup> (Accessed: 17 December 2018).

Ferreira, M. A., Silva, M. E., Souza, R., Rigueiro, V., & Miranda, I. T. (2005) *A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO* [online]. Available at:

<http://www.maringamanagement.com.br/include/getdoc.php?id=112&article=34&mode=pdf%3E> (Accessed: 13 June 2018).

Lerner, J., Tirole, J. (2002) *The Scope of Open Source Licensing*. Available at  
<http://www.people.hbs.edu/ilerner/OSLicense.pdf> (Accessed: 20 November 2018).

Porcu, L., del Barrio-García, S. & Kitchen, P.J. (2012) *How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects [online]*. Available at:

<https://search.proquest.com/business/docview/1468773231/B48E4930729E4EC7PQ/1?accountid=177838> (Accessed: 4 June 2018).

Ruão, T. (1999) *A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e atualidade [online]*. Available at:

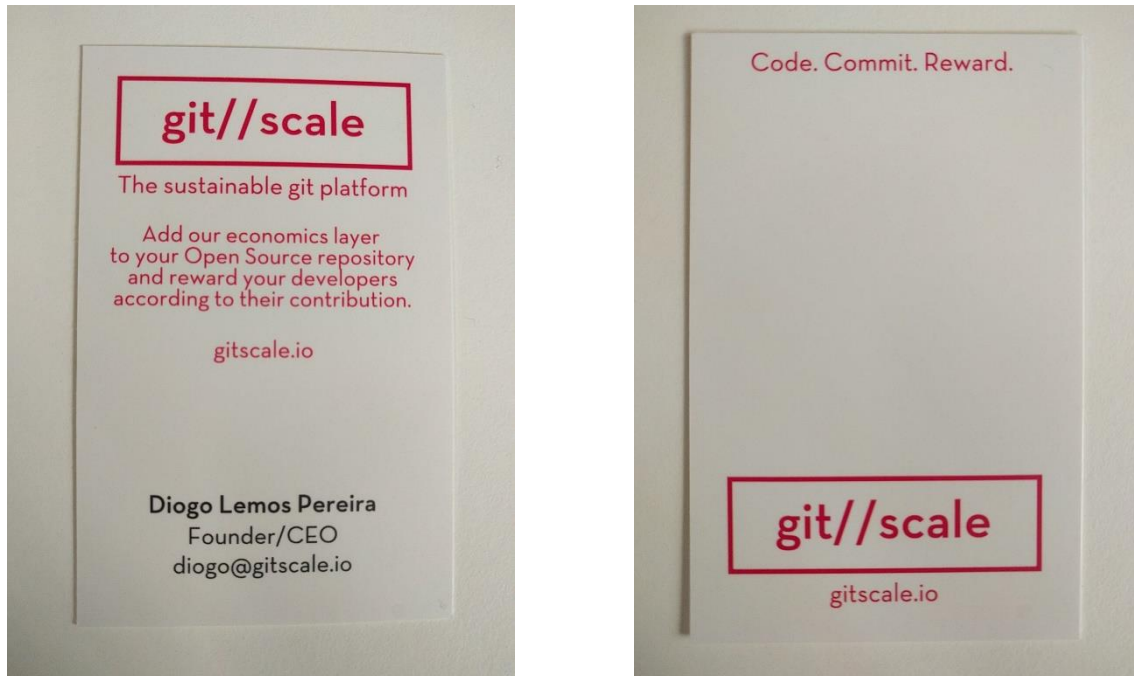
[https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2727/1/truao\\_ComRH\\_1\\_999.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2727/1/truao_ComRH_1_999.pdf)  
(Accessed: 11 June 2018).

Vasconcelos, L. R. (2009) *Manual de Sobrevivência das Organizações do Século XXI [online]*. Available at:

[https://books.google.pt/books?id= GG0F\\_KutOsC&printsec=frontcover&hl= pt-PT#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?id= GG0F_KutOsC&printsec=frontcover&hl= pt-PT#v=onepage&q&f=false) (Accessed: 13 June 2018).

## **Anexos**

**Anexo 1** Cartão-de-visita do projeto *Gitscale*



**Fonte:** Gitscale (2018)

**Anexo 2** Ícone do *Gitscale*

**g//s**

**Fonte:** Gitscale (2018)



### Anexo 3 Gitscale na Web Summit



Fonte: Equipa Gitscale (2018)